

# VU Research Portal

## Onderzoek naar competenties van organisatie-adviseurs in verandertrajecten

de Caluwe, L.I.A.; Reitsma, E.

2006

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

de Caluwe, L. I. A., & Reitsma, E. (2006). *Onderzoek naar competenties van organisatie-adviseurs in verandertrajecten*. (Center for Research on Consultancy). VU Vrije Universiteit.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# **Onderzoeksverslag**

## **Onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten**

Center for Research on Consultancy, Vrije Universiteit, Amsterdam  
Léon de Caluwé  
Elsbeth Reitsma

Begeleidingscommissie van het onderzoek:  
Stichting Bakkenist: Lucas van Meer en Dirk-Jan de Bruijn  
Orde van Organisatiekundigen en –adviseurs: Dick van Ginkel  
Deloitte: Arend Stermerding

31 juli 2006

## Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. Introductie onderzoeksmodel</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1 Wat vooraf ging  | 6         |
| 2.2 Het onderzoeksmodel  | 7         |
| 2.3 Onderzoeksvragen   | 9         |
| <b>3. Theoretische achtergronden</b>   | <b>10</b> |
| 3.1 Context(-variabelen)   | 10        |
| 3.1.1 Typering van contextvariabelen   | 10        |
| 3.1.2 De operationalisering  | 13        |
| 3.2 Aanpakken  | 13        |
| 3.2.1 Dichotome benadering   | 14        |
| 3.2.2 Multiple benadering  | 16        |
| 3.2.3 De operationalisering  | 21        |
| 3.3 Interventies   | 21        |
| 3.3.1 Type interventies  | 22        |
| 3.3.2 De operationalisering  | 26        |
| 3.4 Competenties   | 28        |
| 3.4.1 Theoretische invalshoeken  | 29        |
| 3.4.2 De bureaus   | 33        |
| 3.4.3 De beroepsorganisaties   | 34        |
| 3.4.4 De operationalisering  | 38        |
| 3.5 Overige variabelen   | 38        |
| <b>4. Onderzoeksopzet</b>  | <b>40</b> |
| 4.1 De cases en de constructie ervan   | 40        |
| 4.2 Schaal aanpakken   | 44        |
| 4.3 Interventielijst   | 45        |
| 4.4 Competentielijst   | 48        |
| 4.5 Overige variabelen   | 52        |
| 4.6 Selectie en overzicht respondentengroep  | 53        |
| 4.7 Opzet interviews   | 54        |
| 4.8 Codering en wijze van verwerking   | 56        |
| <b>5. Resultaten</b>   | <b>57</b> |
| 5.1 Kwantitatieve analyse  | 57        |
| 5.1.1 Verbanden  | 57        |
| 5.1.2 Verbanden tussen context en aanpak / interventies                                | 59        |
| 5.1.3 Context en aanpak nader bekeken  | 62        |
| 5.1.4 Context en interventies nader bekeken  | 63        |
| 5.1.5 Verband tussen aanpak en competenties  | 65        |
| 5.1.6 Verband tussen interventies en competenties                                      | 67        |
| 5.1.7 Basiscompetenties  | 69        |
| 5.1.8 Overzicht met basiscompetenties en aanpak- en interventiespecifieke competenties | 70        |

3/142  
23-9-2013

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 5.1.9     | Overzicht bevindingen competenties   | 72         |
| 5.1.10    | Andere verbanden samenhangend met de adviseur  | 74         |
| 5.2       | Kwalitatieve analyse van de interviews   | 77         |
| 5.2.1     | Kwalitatieve analyse van de vier cases: wat is er aan de hand (contextvariabelen)?       | 77         |
| 5.2.2     | Andere kwalitatieve uitkomsten   | 80         |
| 5.3       | Impressies uit de gesprekken   | 84         |
| <b>6.</b> | <b>Conclusies en discussie</b>   | <b>87</b>  |
|           | <b>Literatuur</b>  | <b>94</b>  |
|           | <b>Bijlagen</b>  | <b>97</b>  |
| <b>A:</b> | <b>Oorsprong competentielijst</b>  | <b>97</b>  |
| <b>B:</b> | <b>Interviewprotocol / Codeboek SPSS</b>   | <b>101</b> |
| <b>C:</b> | <b>Puntentest</b>  | <b>119</b> |
| <b>D:</b> | <b>Respondenten</b>  | <b>123</b> |
| <b>E:</b> | <b>Opleidingsniveau en specialisaties respondenten</b>                                   | <b>124</b> |
| <b>F:</b> | <b>Codeboek Atals.ti</b>   | <b>126</b> |
| <b>G:</b> | <b>Eigen repertoire competenties en basiscompetenties; eigen repertoire interventies</b> | <b>128</b> |
| <b>H:</b> | <b>Verbanden achtergrond adviseur en aanpak / interventies</b>                           | <b>134</b> |
| <b>I:</b> | <b>Uitkomsten kwalitatieve analyse</b>   | <b>136</b> |

## 1. Inleiding

Hierbij treft u aan het onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten. Dit onderzoek is in de periode tussen augustus 2004 en augustus 2006 uitgevoerd door Calijn Stuffers, Martijn Renkema (beiden doctoraal studenten bedrijfseconomie aan de VU), Elsbeth Reitsma (C3 adviseurs en managers en VU) en Léon de Caluwé (Twynstra Gudde en VU) .

Het onderzoek is mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van de Stichting Bakkenist, de Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa) en het vakdirectoraat van Deloitte. Deze drie instanties vormen tevens de begeleidingscommissie van het onderzoek.

Het Center for Research on Consultancy van de VU (gelieerd met de PGO-MC) is de opdrachtnemer van het onderzoek. Het staat onder leiding van prof.dr. Léon de Caluwé.

Enerzijds wilden wij in dit onderzoek doorbouwen op bestaande onderzoekslijnen, die in gang waren gezet met het onderzoek voor Deloitte (Reitsma et al, 2003), voor Twynstra Gudde (ten Ham et al, 2005) en voor Intermaat (Nationaal Onderzoek Verandermanagement, 2004 en 2005). Anderzijds wilden we, nu de gelegenheid zich voordeed, nieuwe terreinen onderzoeken, waarover weinig onderzoeksgegevens beschikbaar zijn. Het onderwerp van dit onderzoek voldoet aan die eisen.

We hebben onderzoek gedaan naar contextvariabelen en de daarbij behorende doelen en interventies. En we zijn verbanden op het spoor. Maar de relatie naar de competenties van organisatieadviseurs was nog niet gelegd. Dat wordt juist in dit onderzoek gedaan. De centrale vraagstelling luidt dan ook: welke competenties heeft een organisatieadviseur nodig om bepaalde interventies (in verandertrajecten) te kunnen uitvoeren?

Een dergelijk onderzoek is relevant om inzicht te geven in wat organisatieadviseurs nodig hebben: het geeft aanwijzingen voor opleiding, ontwikkeling en selectie van organisatieadviseurs. Bovendien krijgt dit inzicht een empirische basis: er bestaan immers al overzichten van benodigde en gewenste competenties (zoals de BoKS van de Ooa; schema's uit andere landen of van bureaus), maar er is, voor zover wij weten, geen systematisch, empirisch onderzoek.

In dit onderzoek hebben we ervoor gekozen om de praktijktheorieën van ervaren organisatieadviseurs expliciet te maken. Ervaren organisatieadviseurs immers hanteren expliciet of impliciet regels, heuristieken en modellen om situaties te diagnosticeren en te bepalen welke aanpak of interventie geschikt is. Meestal zit dat in hun hoofd en meestal is die kennis of praktijktheorie 'tacit'. Niet zoveel organisatieadviseurs immers maken de stap naar het expliciet maken van hun praktijktheorie of hun aannames. Een klein aantal van hen doet aan collegiale consultatie of wederzijdse coaching; een nog kleiner aantal reflecteert op papier in de

vorm van artikelen of proefschriften. In dit onderzoek willen we die collectieve ervaring opsporen en stapelen. We willen op die manier verbanden en inzichten opsporen die zich blijkbaar in de praktijk hebben ontwikkeld. We hebben, met andere woorden, de hoofden van veertig ervaren organisatieadviseurs leeg gemaakt met betrekking tot dit onderwerp.

De veertig organisatieadviseurs die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek vertegenwoordigen dan ook ruim 900 (negenhonderd) jaar advieservaring.

We hebben het onderzoek niet volledig open opgezet. We hebben gebruik gemaakt van de reeds bestaande literatuur op dit terrein en we hebben overzichten gemaakt van interventies en competenties op basis van de ons ter kennis staande bronnen. Die overzichten hebben we gebruikt om het gesprek met de organisatieadviseurs te structureren. Daarbij zijn alle mogelijkheden voor afwijkend en aanvullende inzichten en aanpakken uiteraard open gebleven.

We hebben onze geïnterviewden twee tot vier cases voorgelegd, die een brede variëteit aan probleemsituaties vertegenwoordigen. Aan de hand van die praktijkcases zijn we gaan verkennen wat de probleemsituatie is, wat de organisatieadviseur belangrijk vindt, welke keuzes hij maakt en welke competenties hij nodig acht. Hoe we een en ander precies hebben gedaan wordt in dit onderzoeksverslag beschreven.

We ( en naar later bleek: vele anderen) hebben veel geleerd van de opzet van dit onderzoek. De conceptualisering van dit onderzoek zelf, het zoeken van relevante literatuur, maar met name het maken van acceptabele lijsten van interventies en competenties was een enorm leerproces en heeft (opnieuw en vast maar tijdelijk) orde geschapen in onze kennis van het vak. Maar vooral ook de gesprekken met de collega vakgenoten waren een aaneenschakeling van leermomenten. In alle gesprekken voelde men het nut en de leermomenten.

We hopen dat dit onderzoek een bouwsteen kan zijn in de verdere uitbouw van de kennis en inzicht in verandertrajecten, de interventies daarbij en de benodigde competenties.

Wij hebben het met veel plezier en inzet uitgevoerd.

Overall waar hij staat, is ook zij bedoeld.

Amsterdam, juli, 2006

Léon de Caluwé  
Elsbeth Reitsma

## 2. Introductie onderzoeksmodel

### 2.1 Wat vooraf ging

Dit onderzoek naar competenties van adviseurs in verandertrajecten heeft een voorgeschiedenis. In 2002 wilde het toenmalige vakdirectoraat consultancy van Deloitte een onderzoek entameren naar projecten waarin veranderen en het managen of adviseren van deze veranderprocessen de rode draad zijn. Het werd een onderzoek naar de relatie tussen het doel van de verandering, de context waarin de verandering plaats vindt en de aanpak die daarbij wordt gebruikt. Eén van de onderzoekers was Elsbeth Reitsma. Het onderzoek werd begeleid door Léon de Caluwé vanuit het Center for Research on Consultancy van de Vrije Universiteit.

#### *Voorgaand onderzoek*

In het onderzoek naar doel, context en aanpak is met 58 adviseurs en (interim)managers gesproken over één of meer succesvolle verandertrajecten die zij hadden meegemaakt. In totaal zijn 75 succesvolle cases in kaart gebracht. Bij de kwantitatieve en kwalitatieve verwerking blijkt vooral een relatie tussen het voorgestane doel en de gehanteerde aanpak te bestaan. In tabel 2.1 staan de belangrijkste bevindingen weergegeven.

| Doel: het veranderen van:   | Meest passende aanpak   | Alternatieve aanpak   | Minst passende aanpak |
|---|---|---|-----------------------|
| <b>Processen/cultuur</b><br>(Vb. type vraagstukken: bevorderen klantgericht werken; bevorderen vraaggericht werken)   | Ontwikkelend<br>- als de druk van buiten <i>niet</i> hoog is                        | Tell & Sell<br>- als de druk uit de omgeving hoog is  | Onderhandelend        |
| <b>Structuur/cultuur</b><br>(Vb. samenvoegen van bedrijfsonderdelen)  | Onderhandelend  | Ontwikkelend<br>- als betrokkenen moeizaam met elkaar omgaan<br>- als de totale organisatie deel moet nemen | Tell & Sell           |
| <b>Structuur/processen</b><br>(Vb. fusie en herinrichting van organisaties waarbij in mindere mate een appèl wordt gedaan op houding en gedrag en leiderschap in mindere mate een rol speelt) | Onderhandelend<br>- als er veel inhoudelijke inbreng vanuit de organisatie nodig is | Tell & Sell of Directief<br>- bij meerlanden-organisaties<br>- bij grote druk of urgentie                   | Ontwikkelend          |
| <b>Processen/Systemen</b><br>(Vb. invoering van logistiek model of een instrument; implementatie van ERP)   | Tell & Sell   | Onderhandelend<br>- als er niemand is die tell & sell kan toepassen<br>- bij veel verschillende belangen    | Ontwikkelend          |

Tabel 2.1: De relatie tussen het doel van verandering en de veranderaanpak.

Wat betreft de relaties tussen de context waarin wordt veranderd en de gehanteerde aanpak zijn minder eenduidige uitkomsten te melden. Wellicht heeft dat te maken met de (te) uitgebreide operationalisering van de context in 17 variabelen met nog een 5-tal subvariabelen. We komen daar in 3.1 nog op terug.

In 2004 waren de resultaten bekend en beschreven (Reitsma, Jansen, Van der Werf en Van den Steenhoven, 2003 en 2004; Reitsma en Van Empel, 2004). Er was een smaak naar meer. Dit maal om naar de persoon van de adviseur te kijken en naar wat hij aan competenties nodig heeft bij het adviseren in verandertrajecten.

#### *Een aantal lijnen komt samen*

De Stichting Bakkenist stimuleerde ons om een verdieping op het onderzoek doel, context en aanpak te doen. De Stichting Bakkenist heeft ondermeer tot doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het vak en vakmanschap van adviseur(s) en wilde vervolgonderzoek sponseren. Daarbij werd het, vanuit de invalshoek van een breder draagvlak dan de Stichting en vanuit het perspectief van kennisverspreiding, belangrijk gevonden ook andere organisaties voor het onderzoek te interesseren.

Al gauw werd aansluiting gevonden bij de Orde van Organisatiekundigen en – Adviseurs (Ooa). De Orde zet zich als beroepsvereniging in voor de professionalisering en profilering van organisatieadviseurs. De in 2002 gepubliceerde Body of Knowledge and Skills (BoKS) beschrijft het adviesproces met de daarbij horende competenties. Het initiatief om de competenties van organisatieadviseurs nader te onderzoeken viel bij de Orde in goede aarde. Ook het vakdirectoraat consultancy van Deloitte was geïnteresseerd in het vervolgonderzoek. Daarmee heeft het onderzoek drie sponsors, die het onderzoek hebben gefinancierd en die gezamenlijk een begeleidingscommissie voor het onderzoek vormen.

## **2.2 Het onderzoeksmodel**

In dit vervolgonderzoek zoeken we naar verbanden tussen:

- de context waarin wordt veranderd,
- de aanpak die wordt gehanteerd,
- de interventies die worden ingezet
- en de competenties die de adviseur nodig heeft om die aanpak en interventies uit te voeren.

Bij het onderzoek hanteren wij de volgende aannames:

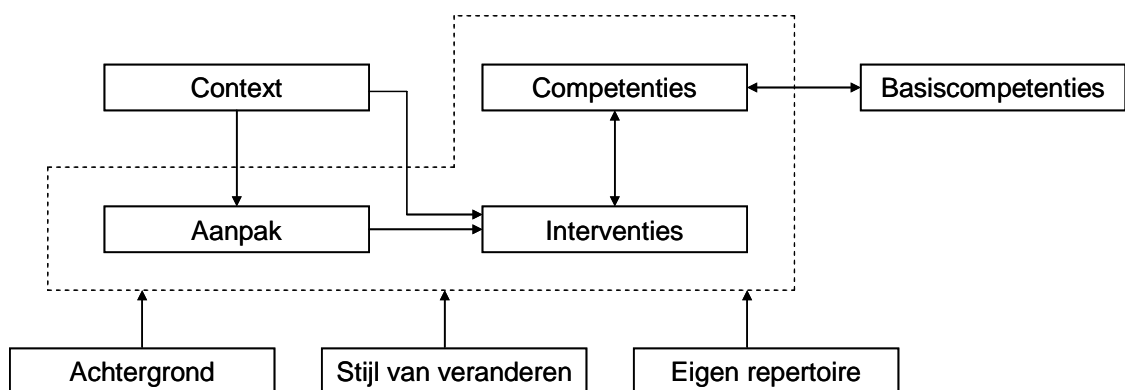
- De context (zowel het doel van de verandering als kenmerken van de situatie) bepaalt mede welke aanpak en welk type interventies worden gebruikt.
- Er is een verband tussen een aanpak en een interventie. Een bepaalde aanpak zal leiden tot bepaalde interventies



- Elke interventie vergt specifieke competenties van de veranderaar, i.c. de organisatieadviseur. Hier verwachten we een verband tussen de interventies en benodigde competenties.

Deze aannames zijn in het onderzoeksmodel in kaart gebracht (zie Figuur 2.1). In het onderzoek gaan we deze aannames toetsen.

Het gehanteerde onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:



Figuur 2.1: Onderzoeksmodel 'Onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten'

### *Toelichting*

Onze redenering achter de aannames voor dit onderzoek is als volgt.

Een verandering vindt in een specifieke situatie plaats – de context (dat zijn de doelen van de verandering en kenmerken van de situatie waarin deze plaatsvindt). De adviseur kiest op basis van deze context voor een aanpak en daarbij in te zetten interventies. Om deze interventies goed uit te kunnen voeren, heeft de adviseur bepaalde competenties nodig. Naast 'interventie specifieke' competenties (die gekoppeld zijn aan de gekozen interventies) heeft de adviseur ook zogenaamde basiscompetenties nodig. Dit zijn competenties die alle – ervaren en onervaren - adviseurs nodig hebben (los van de context en van de interventies).

De aanpak die de adviseur kiest, de interventies die hij gebruikt en zijn competenties hebben te maken met de achtergrond van de adviseur. Te denken valt bijvoorbeeld aan de gevolgde opleiding. Dat geldt ook voor de persoonlijke stijl van veranderen van de adviseur en het repertoire aan interventies en competenties waarvan de adviseur vindt dat hij zelf goed is (het eigen repertoire).

De gehanteerde definities van de variabelen uit het onderzoeksmodel worden in het volgende hoofdstuk, dat gaat over de relevante theorieën, beschreven.

In het oorspronkelijke onderzoeksmodel was ook de variabele 'rol' opgevoerd. Onze aanname was dat bij de aanpak en interventies en de bijbehorende competenties een bepaalde rol van de adviseur te benoemen is. Een rol zien we als: een aan een positie gekoppelde meer of minder bindende verwachtingen ten aanzien van gedrag (De Jager en Mok, 1983). In de BoKS worden bijvoorbeeld 4 adviesrollen onderscheiden: de expertrol, de programmatische rol, de gedragsontwikkellende rol en de persoonsontwikkellende rol (BoKS, 2002). Het onderzoeksmodel werd ons echter te complex als deze variabele ook bij het onderzoek zou worden betrokken. Daarom hebben we dit element niet in het onderzoek opgenomen.

## 2.3 Onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling in ons onderzoek luidt:

*Welke competenties heeft een adviseur nodig om bepaalde interventies (in verandertrajecten) te kunnen uitvoeren?*

Andere vragen die in dit onderzoek aan bod komen, zijn:

- Hoe kunnen we het gedrag van organisatieadviseurs benoemen in termen van competenties?
- Hoe kunnen we een typologie van interventies maken?
- Is er sprake van specifieke contexten (problemen) waarin bepaalde aanpakken en interventies goed werken of juist niet?
- Kan elke adviseur alle aanpakken en interventies uitvoeren? Of zijn er groepen van competenties die bij bepaalde interventies en bepaalde adviseurs horen?
- Wat voor type adviseur moet je hebben voor welk probleem en welke context?
- In hoeverre gaat het fenomeen 'hamer zoekt spijker' op?  
Met andere woorden: speelt de achtergrond, de persoonlijke veranderstijl of de voorkeursinterventies van de adviseur een rol bij de gekozen aanpak of interventies?
- Is er een typologie te ontwikkelen van profielen van adviseurs met bijbehorende competenties?
- Zijn er basiscompetenties te noemen, die iedere (beginnende) adviseur zou moeten bezitten?

Deze onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk 5 en 6 . In het volgende hoofdstuk beschrijven we de relevante literatuur voor het onderzoek. In hoofdstuk 4 bespreken we de onderzoeksopzet.

### **3. Theoretische achtergronden**

In dit hoofdstuk beschrijven we de relevante bestaande literatuur die we hebben gebruikt voor het formuleren van de onderzoeksvragen, voor het operationaliseren van het onderzoek en voor de onderzoeksofzet. Achtereenvolgens beschrijven we de literatuur over context (-variabelen) (paragraaf 3.1), over aanpakken (paragraaf 3.2), over interventies (paragraaf 3.3) en over competenties (paragraaf 3.4). Deze vier inhoudelijke gebieden vormen de kern van ons onderzoek en zijn opgenomen in het onderzoeksmodel (zie 2.2). In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksofzet beschreven in de vorm van de operationalisatie in instrumenten en methoden voor het onderzoek.

#### **3.1 Context(-variabelen)**

Context definiëren we als de situatie of het verband waarbinnen de adviseur interventies doet, of waarbinnen veranderingen plaatsvinden. Het denken over context vindt zijn wortels in het gedachtengoed van Lawrence & Lorsch (1967): het contingentiedenken. De essentie van deze benadering is (zie ondermeer: Lammers, Mijs en van Noort, 1997), dat de beste manier van organiseren en veranderen wordt bepaald door de situatie. De “juiste” manier van handelen in en naar organisaties wordt afgeleid van variabelen die een dominante rol spelen in de situatie waarin men moet of wil handelen en het begrijpen van de verbanden tussen deze variabelen. Wij veronderstellen dat de keuze van interventies (en daarbij behorende competenties) in belangrijke mate wordt bepaald door een aantal variabelen in de context/situatie.

We gaan er vanuit dat organisatieadviseurs in hun praktijk rekening houden met deze context-variabelen. Het acquisitiesgesprek, maar vooral ook de inspanningen die te maken hebben met oriënteren en diagnosticeren zijn erop gericht om zoveel kennis en inzicht te verwerven in de specifieke situatie van de cliënt (-organisatie), dat men in staat is om op professionele gronden en bewust te kiezen voor bepaalde interventies (en daarbij behorende competenties). Daarbij zullen de adviseurs zich bedienen van theoretische, praktijktheoretische en praktische overwegingen. Maar zij zullen ook in staat zijn om (zeker achteraf) te verantwoorden waarom zijn gekozen hebben voor bepaalde aanpakken en interventies.

##### **3.1.1 Typering van contextvariabelen**

Wij veronderstellen twee belangrijke (sets van) contextvariabelen. De eerste heeft te maken met de doelen van de verandering: wat moet/wil men bereiken. De tweede met de dominante kenmerken in de situatie, waarbinnen men wil veranderen. Die twee (sets van) variabelen beschrijven we hierna.

###### *Doelen van de verandering*

Er zijn talloze overzichten van inhoud van de verandering. In het vorige onderzoek

(Reitsma et al, 2003) maakten we onderscheid tussen vijf doelen:(verandering in:) 1. structuur; 2. processen; 3. systemen; 4. cultuur en 5. competenties. De eerste drie zijn, wat vaak wordt genoemd: 'harde' doelen; de laatste twee: zogenaamde: 'zachte' doelen. De Caluwé en Vermaak (2006) hanteren een vijfdeling met betrekking tot doelen:(verandering in:) 1. Inrichting en besturing; 2. Producten en diensten; 3. Bedrijfsprocessen; 4. Interactie ; 5. Mensen. Ook hier zijn weer drie van de vijf: 'hard' en twee 'zacht' .

We willen vooral variëteit in doelen in ons onderzoek inbouwen. Daarbij is het meer van belang dat de variëteit erin zit dan dat het dekkend is over alle categorieën. Om die reden hebben we aanvankelijk het aantal doelen teruggebracht naar vier: namelijk: 1. Strategie, structuur en inrichting; 2. Producten, diensten en processen; 3. Cultuur, interactie en leiderschap en 4. Kennis, kunde en houding. Bij de constructie van de cases (de typen en variëteit daarin) zijn we zelfs teruggegaan naar drie categorieën, omdat het aantal verschillende cases drastisch moest worden ingeperkt (zie paragraaf 4.1). Uiteindelijk hebben we vier cases gemaakt: één gericht op strategie, structuur en inrichting; één gericht op producten, diensten en processen en twee gericht op cultuur, interactie en leiderschap. Dat leek ons goed genoeg om te kijken of bepaalde doelen leiden tot de keuze van bepaalde interventies (en de daarbij behorende competenties).

#### *Contextvariabelen*

In de literatuur worden vele contextvariabelen genoemd, die van invloed zouden moeten zijn op de keuze van de (verander-) interventie. De Caluwé en Vermaak (2006) noemen dat: "Invloedsfactoren op het veranderidee". Zij noemen drie hoofdcategorieën, die elk weer worden onderverdeeld in subcategorieën: Omgeving (bijvoorbeeld: historie, kenmerken van de organisatie); Aanleiding (bijvoorbeeld: druk; ambitie; onvrede; conflict) en Filosofie (bijvoorbeeld: visie op mensen; metaforen en paradigma's; waarden en normen).

In het eerder vermelde onderzoek (Reitsma et al, 2003) hebben we de context geoperationaliseerd in 17 variabelen. Doel van dat onderzoek was ondermeer om in kaart te brengen welke contextvariabelen wel en niet belangrijk werden gevonden (in dit geval door organisatieadviseurs). Het resultaat was, dat de volgende contextvariabelen belangrijk werden geacht:

- externe context: een complex van economische, demografische, ecologische, politieke, technologische en sociaal-maatschappelijke factoren dat op organisaties inwerkt en dat organisaties in hun functioneren beïnvloedt
- intern verandervermogen: de mate waarin een organisatie in staat is veranderprocessen uit te voeren en te realiseren
- organisatiekenmerken: eigenschappen van een organisatie.

Maar bovendien heeft dat onderzoek opgeleverd, dat er blijkbaar vier contextclusters zijn (die we hebben gevonden met behulp van een factoranalyse) en zeven 'losse' variabelen. De volgende clusters zijn gevonden:

- vermogen tot sturen en organiseren (bijvoorbeeld: gebruik van kennis; vermogen om met conflict om te gaan)

- externe beïnvloeding (bijvoorbeeld: druk van buiten; krachten uit de omgeving)
- spanningsboog (bijvoorbeeld: interne spanningen of cultuurverschillen)
- informeel circuit (bijvoorbeeld: interne, informele groepen; informele invloed).

In dit onderzoek hebben we behoefte aan een “theorie” over context, die niet te veel variabelen bevat, die veronderstellingen heeft ten aanzien van enige samenhang tussen die variabelen en die tegelijk vrij compleet is. We hebben daarom gekozen voor de praktijktheorie van Otto (2000). Het is een vrij complete theorie met acht variabelen, waarbij elk van die acht variabelen bepaalde waarden aan kunnen nemen. De variabelen hebben ook allerlei verbanden, die door ervaren organisatieadviseurs beredeneerd kunnen worden. Otto geeft ook een aantal vuistregels met betrekking tot samenhang van die variabelen en de mate waarin sommige veranderstrategieën mogelijk zijn.

Zijn theorie zegt, dat de waarde van elk van die contextvariabelen (en dan met name de samenstelling of configuratie ervan, gecombineerd met de doelen van de verandering) van invloed is op de interventiekeuze. We gaan die veronderstellingen uit de theorie hier niet beschrijven. We gebruiken de theorie en de lijst met acht variabelen als kader voor ons onderzoek. We willen dan op empirische wijze nagaan of we verbanden kunnen vinden tussen de doelen, de contextvariabelen (en welke dan) en de interventiekeuze van de organisatieadviseur.

De variabelen in de theorie van Otto (2000) luiden als volgt. Steeds is daaraan toegevoegd de waarde die de variabele kan aannemen.

1. Tijdsdruk: voor welk tijdstip moet iets opgelost zijn of is het al vijf voor twaalf? De tijdsdruk kan groot zijn, of niet aanwezig. Maar er kan ook gebrek zijn aan capaciteit om aan de problematiek te werken, omdat de dagelijkse operaties alle energie opslokken.
2. Escalatie: hoe hoog is de spanning tussen de partijen opgelopen? Zijn de partijen nog tot gezamenlijke reflectie instaat? Bij ‘geen escalatie’ is het mogelijk om met inhoudelijke argumenten te komen en is rationeel redeneren mogelijk. Bij een halve escalatie is onderhandelen niet alleen mogelijk, maar zelfs noodzakelijk. Bij hoge escalatie helpen argumenten niet meer en moet er worden gearbitreerd of krachtdadig worden ingegrepen. Alleen vechten kan dan nog en win-lose is onvermijdelijk.
3. Machtsverschil: is er een situatie waarbij de ene partij aantoonbaar over mogelijkheden beschikt om het gedrag van de andere te beïnvloeden? Is er sprake van een machtscentrum of juist van evenwicht tussen verschillende machtscentra? Is er toestemming of goedvinden nodig vanuit een machtscentrum? Of kan iets doorgedrukt worden? Is wat de ene partij vindt ongeveer evenveel waard als wat de andere vindt?
4. Functieafhankelijkheid: zijn de betrokken personen bij hun werk in sterke mate van elkaar afhankelijk of is het mogelijk ze door een kleine organisatorische ingreep ‘uit elkaar’ te organiseren? Als grote cohesie vereist is, is dit onmogelijk. Als wijzigingen voor de een, gevolgen heeft voor de ander is er sprake van hoge functieafhankelijkheid.

5. Aanwezige regelgeving: zijn er regels respectievelijk procedures beschreven om tot besluitvorming te komen? Dat kan zijn: bevoegdhedenverdelingen; een sociaal statuut of reorganisatiestatuu; besluitvormingsprotocollen.
6. Identificatie met de organisatie: ziet men de organisatie als iets van zichzelf? Of is men vooral toeschouwer en identificeert men zich weinig?
7. Reflectievermogen op het eigen (individueel en collectief) gedrag: is dat aanwezig of is dat afwezig? Groot of beperkt?
8. Beschikbare kennis en kunde: heeft men de kennis en kunde al dan niet in huis om deze probleemsituatie aan te pakken? Of is externe kennis en kunde nodig?

### **3.1.2 De operationalisering**

Bovengenoemde factoren hebben we ingebouwd in vier cases die we aan de geïnterviewden hebben voorgelegd. De vier cases vormen dan de contexten. Aan de hand van deze cases hebben we de geïnterviewden gevraagd, wat zij het probleem vinden, welke interventies zij zouden toepassen en welke competenties nodig zijn. De vijfde factor uit de lijst van contextvariabelen (aanwezige regelgeving) zullen we niet gebruiken, omdat de geconstrueerde cases anders onnodig complex worden en we het aantal variabelen kunnen beperken. Otto zelf noemt de factoren 6, 7 en 8 onder één noemer: het probleemoplossend vermogen van de organisatie. We zullen in ons onderzoek ook deze drie factoren combineren (zie hiervoor paragraaf 4.1. over de constructie van de cases).

### **3.2 Aanpakken**

Wat is een aanpak? Onder een aanpak verstaan wij een generieke benadering van een (probleem)situatie. We gaan in deze paragraaf nader in op de aanpakken die we in de literatuur hebben aangetroffen en geven aan hoe we deze hebben geoperationaliseerd in het onderzoek.

Er is een hele beschouwing te houden over typen aanpakken die in de loop der jaren zijn beschreven. We zien meerdere beschrijvingen waarin met name een sterke tweedeling in aanpakken en stijlen worden weergegeven. Ze hebben een tegengesteld karakter. We noemen dit de dichotome benadering. Verscheidene andere auteurs beschrijven meerdere typen aanpakken – de multiple benadering. Ze onderscheiden zich van elkaar door verschillende aannames over veranderen of verschillen in de wijze van sturing van het veranderproces.

We starten deze paragraaf met een aantal dichotome benaderingen, te weten die van Boonstra, Weick & Quinn en Beer & Nohria. Vervolgens bezien we hoe in de literatuur op deze dichotome benadering wordt gereflecteerd. Daarna bespreken we de multiple benaderingen van De Caluwé & Vermaak, Huy, Chin & Benne, Van der Zee en Reitsma & Van Empel. Deze benaderingen worden ten opzichte van elkaar in perspectief geplaatst. Tenslotte geven we aan welke lijn wij, deze theoretische noties overziend, zullen volgen bij de operationalisering van de aanpak.

### 3.2.1 Dichotome benadering

#### *Ontwerpen en ontwikkelen (Boonstra, 2000)*

In een *ontwerpbenadering* initieert, stuurt en controleert het topmanagement de veranderingen. De aanpak is op oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van het topmanagement. In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal. De verandermethode is gebaseerd op formele modellen om de complexiteit van de organisatie te reduceren. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. Participatie van mensen in de organisatie is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. Er worden veelal machts-, dwang en expertstrategieën gehanteerd.

De *ontwikkelingsbenadering* wordt gebruikt in situaties waarin problematieken nog niet helder zijn, waarin meerdere perspectieven bestaan op problemen en oplossingen, en waarin de koers van de verandering nog niet geheel duidelijk is. De aanpak start met een analyse van de problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatielieden zijn betrokken bij alle fasen van verandering. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van ervaring met veranderingsprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering.

#### *Episodic en continuous change (Weick en Quinn, 1999)*

Episodic change wordt ook wel als planned change omschreven. Veranderen wordt gezien als een incidentele gebeurtenis met veelal grote impact. Bij continue verandering is sprake van een doorlopend, organisch proces. Voor continuous change wordt ook wel emergent change gebruikt.

Het onderscheid tussen episodische en continue verandering is weer te geven aan de hand van vijf algemene kenmerken van een veranderingsproces:

| Kenmerk                            | Episodic/Planned   | Continuous/Emergent  |
|------------------------------------|--|--|
| <b>Metafoor van de organisatie</b> | Organisaties zijn inert, log, en veranderen is een bewuste onderbreking.   | Organisaties ontwikkelen en zij organiseren zichzelf. Veranderen is een constant en cumulatief proces.                           |
| <b>Analytisch kader</b>            | Veranderen wordt extern gedreven en gecreëerd. Brengt disbalans, het is een incidentele onderbreking. Korte termijn focus. | Veranderen wordt van binnenuit gedreven door continue instabiliteit, een patroon van doorlopende wijziging. Lange termijn focus. |
| <b>Verandermodellen</b>            | <i>Lewin</i> : unfreeze-transition-refreeze. Lineair proces, focus op vastgesteld doel.                                    | <i>Confucius</i> : freeze-rebalance-unfreeze. Cyclisch proces, focus op proces, zoekt naar evenwicht.                            |
| <b>Procesfocus</b>                 | Focus op inertia, en zoekt naar centrale hefboomen om te veranderen.   | Focus op het herkennen, duiden en bijsturen van bestaande patronen (taal, interactie,  |

|               |  |
|---------------|--|
|               | identiteit, leren, etc.)   |
| <b>Ideaal</b> | De ideale organisatie is in beide gevallen een organisatie die in staat is zich continu aan te passen. |

Tabel 3.1: Episodische versus continue verandering (ontleend aan Weick en Quinn, 1999)

*Theorie E en theorie O (Beer en Nohria, 2000).*

In *Breaking the Code of Change* introduceren Beer en Nohria Theorie E en O. Bij de E-theorie (de 'harde' benadering) is het doel van de organisatieverandering het creëren van economische waarde, vaak uitgedrukt in aandeelhouderswaarde. Een veranderingsproces wordt vanuit de top ingezet, veelal met hulp van consultants en met financiële incentives. Bij de O-theorie (de 'zachte benadering') is het doel de verhoging van de capaciteiten van mensen in een organisatie om een strategie te kunnen implementeren. Er is een hoge mate van betrokkenheid in de organisatie. In de volgende tabel worden de verschillen zichtbaar gemaakt.

| Doel en middel   | Theorie E                             | Theorie O                                       |
|------------------|---------------------------------------|---|
| <b>Doel</b>      | Maximaliseren aandeelhouderswaarde    | Ontwikkelen van capaciteiten van de organisatie |
| <b>Leiding</b>   | Top-down                              | Participatief                                   |
| <b>Focus</b>     | Structuren en systemen                | Cultuur   |
| <b>Planning</b>  | Programmatisch                        | Spontane ontwikkeling                           |
| <b>Motivatie</b> | Beloning als prikkel voor verandering | Beloning als resultaat van verandering          |
| <b>Adviseurs</b> | Veel/expertise gedreven               | Weinig/proces gedreven                          |

Tabel 3.2: Theorie E en O van veranderen, Beer en Nohria (2000)

*Wat brengt ons de dichotome benadering?*

Hoe moeten we nu tegen deze dichotome benaderingen aankijken? Wat brengen ze de organisatieadviseur en hoe zijn ze functioneel te hanteren in veranderprocessen?

In "Breaking the Code of Change" reageert Pettigrew (2000) op zowel Beer en Nohria als op Weick. Hij vindt het onderscheid tussen planned en emergent change of Theorie E en O niet zo spannend. De ene keer gebruik je 't één (in dringende gevallen een duidelijk strijdplan) de andere keer de ander (zonder tijdsdruk kan een spontane aanpak goed werken). Als ze maar passen bij de externe condities. Pettigrew vindt het veel belangrijker dat er onderbouwing van het veranderkundig denken komt door onderzoek. Hij breekt een lans voor longitudinaal onderzoek naar samenhang tussen 'context', 'content' (inhoud), 'process of change' (proces) en 'outcomes' (de uitkomsten) van verandertrajecten. Hij meent dat in onderzoek naar veranderprocessen een



expliciete relatie naar de uitkomsten moet worden gelegd. Daar zijn wij hier in dit onderzoek mee bezig.

Ook Boonstra zoekt in zijn afsluitende hoofdstuk 'Conclusion: Some Reflections and Perspectives on Organizing, Changing, and Learning' in 'Dynamics of Organizational Change and Learning' (2004) naar de betekenis van het verschil in aanpakken. Boonstra vindt dat wetenschappers en practitioners moeten reflecteren op hun eigen manier van organiseren, veranderen en leren – we moeten ons eigen conceptuele framework en onze eigen assumpties kennen. Die assumpties liggen achter het gebruik van strategieën en methoden en technieken.

Vervolgens vraagt hij zich af wat dat betekent voor veranderaanpakken en de keuze die we daarin maken. In Theory E van Beer en Nohria en Episodic change van Weick en Quinn ziet hij 'planned change': het ontwerpen. In Theory O de 'organization development' (OD): het ontwikkelen. Voor de 'continious' of 'emergent change' van Weick en Quinn ziet Boonstra een derde theorie ontstaan: Theory C ofwel; 'continuous changing and constructing realities'. Hij zet de mogelijke zwakten van iedere aanpak op een rijtje en stelt zich dan de vraag: Is het, gezien de zwakten, nodig om een nieuw, geïntegreerd perspectief op één effectieve veranderaanpak te ontwikkelen, zoals Beer en Nohria in 'Breaking de Code of Change' suggereren? Boonstra denkt dat zo'n discussie niet uit de verf komt en zal blijven hangen in de vraag: 'wat is effectief?'. Die discussie zal niet tot conclusies leiden, omdat de effectiviteitsdefinities zo enorm verschillen en niet onder één noemer zijn te vangen. Zie onder meer De Caluwé en Vermaak (2006), die laten zien dat de effectiviteitsdefinities strijdig zijn met elkaar. Boonstra vindt het waardevoller een helder onderscheid aan te brengen tussen de benaderingen en hun onderliggende waarden en principes en ze ook naast elkaar te laten bestaan.

### **3.2.2 Multiple benadering**

*Het kleurendenken (De Caluwé en Vermaak, 1999, 2002 en 2006)*

Het expliciteren van de onderliggende waarden en principes is terug te vinden in het kleurendrukdenken van De Caluwé en Vermaak. Vijf manieren van veranderen worden gevat in kleuren. Iedere kleur representeert een paradigma met daaraan gekoppelde auteurs, kenmerken van het verandertraject en idealen en valkuilen.

*Geeldrukdenken:* veranderen behelst het behartigen van belangen van de betrokkenen, of het hen verleiden of dwingen tot bepaalde opvattingen. Er wordt een machtspeel gespeeld dat gericht is op haalbare oplossingen, d.m.v. politieke middelen (bijv. coalities vormen). Deze manier past in veranderingstrajecten waarbij complexe doelen en meerdere partijen betrokken zijn.

*Blauwdrukdenken:* er wordt gestreefd naar een beoogd doel, er wordt van uitgegaan dat er een 'beste' oplossing is. De stappen zijn gepland, de aanpak is gericht op materie en vorm. Wordt vaak toegepast in minder complexe omgevingen.

*Rooddrukdenken:* De mens staat in deze benadering centraal. Rooddrukdenken wordt dan ook vaak gebruikt bij het veranderen van de 'zachte' aspecten van de organisatie. Middelen in het veranderingsproces zijn prikkeling, straf- of lokmiddelen, en HRM-instrumenten.

*Groendrukdenken:* 'leren' en 'veranderen' zijn in deze benadering nagenoeg hetzelfde. De organisatie wordt in beweging gebracht door mensen te motiveren om te leren. Getracht wordt het leervermogen te vergroten.

*Widrukdenken:* er wordt in deze benadering vanuit gegaan dat alles autonoom en altijd in verandering is. Er wordt veranderd door het losmaken van energie. Complexiteit en dynamiek worden dan ook als zeer bruikbaar gezien om beweging in de organisatie te krijgen.

Naast de Caluwé en Vermaak hebben meerdere auteurs een differentiatie aangebracht in soorten veranderaanpakken.

*Verfijning op dichotome benaderingen (Huy, 2001)*

Geïnspireerd op de tweedeling van Weick en Quinn en van Beer en Nohria heeft Huy twee dimensies toegevoegd, namelijk tijd en inhoud.

Wat betreft de tijd maakt hij een onderscheid tussen veranderprocessen die in een korte tijd gerealiseerd dienen te worden. Daarbij is een strakke planning van belang. Als er meer tijd is, kunnen gaande het verandertraject wijzigingen optreden en hoeft het vooraf gekozen pad niet per definitie worden gevolgd.

Qua inhoud maakt Huy een onderscheid tussen veranderingen in de formele structuur, de werkprocessen, de cultuur en de sociale verhoudingen.

Hij komt op volgende vier aanpakken:

*'Commanding'*, het veranderen van formele structuren door gebruik te maken van een strakke planning, op een directieve manier. Gericht op het verhogen van aandeelhouderswaarde.

*'Engineering'*, het verbeteren van werkprocessen, ook gericht op het verhogen van aandeelhouderswaarde. Ook hier geldt een strakke planning.

*'Teaching'*, een cultuurverandering waarbij het tijdspad minder van belang is en leren voorop staat.

*'Socializing'*, het verbeteren van de sociale verhoudingen in een organisatie, waarbij de kwaliteit van de verhoudingen voorop staat en tijd en planning een ondergeschikte rol spelen.

*Veranderstrategieën van Chin en Benne (1970, in: De Caluwé, 1998)*

Een belangrijke bijdrage aan het denken in termen van veranderaanpakken hebben Chin en Benne geleverd. Zij leggen de nadruk op het belang van psychologische processen bij veranderen. Zij beschrijven drie karakteristieke wijzen van veranderen:

De *machtsdwang-strategie*: vanuit de veronderstelling dat mensen afhankelijk zijn van hun meerdere en het bieden van weerstand negatief uitpakt op de mogelijkheid tot zelfbeschikking, wordt het gewenste gedrag afgedwongen door machtsuitoefening. Vanuit een machtspositie wordt verandering doorgedrukt.

De *rationeel-empirische strategie*: vanuit de veronderstelling dat mensen rationeel denkende wezens zijn, vindt verandering plaats als gevolg van rationele overwegingen en inzichten waardoor mensen zich laten leiden.

De *normatief-reëducatieve strategie*: gaat uit van de gedachte dat de mens van nature actief is, naar zingeving zoekt en bereid is te leren. De verandering vindt bottom-up plaats, doordat mensen worden aangezet zelf ideeën te genereren.

De 3 strategieën van Chin en Benne zijn door Zaltman en Duncan met een vierde strategie aangevuld:

De *ruil- of beloningsstrategie*: vanuit de veronderstelling dat mensen een kosten/batenanalyse doen, worden beloningen in het vooruitzicht gesteld bij acceptatie van de veranderingen. Zo wordt getracht een win-win situatie te bereiken.

*Het inrichten van veranderprocessen (Van der Zee, 1995)*

Van der Zee beschrijft vier typen benaderingen om veranderprocessen in te richten en te begeleiden. De eerste twee baseert hij op een theorie van andere auteurs; de laatste twee benaderingen herleidt Van der Zee niet vanuit een concept of theorie van anderen maar construeert hij zelf.

De *diffusiebenadering*: in brede kring wordt de van te voren bedachte oplossing ter beschikking gesteld. Er is een duidelijk onderscheid tussen de fase waarin de oplossing bedacht wordt en de fase waarin deze wordt gecommuniceerd aan de betrokkenen bij de verandering. De bedenker gaat bij de laatste fase "op de zeepkist". De diffusiebenadering baseert Van der Zee op de "klassieke" trits van Everett Rogers: Research, Development en Diffusion (RDD).

De *directieve benadering*: de veranderaar heeft een welomschreven eindsituatie voor ogen en stuurt hierop aan met behulp van machtsuitoefening. Deze veranderaar zet alle zeilen bij om de bestemming te bereiken.

De directieve benadering baseert Van der Zee op het UMF-model van Kurt Lewin: unfreezing, moving, freezing.

De *interactieve benadering*: de eindsituatie van de verandering staat niet van te voren vast, de verandering komt tot stand door interactie en wederzijdse aanpassing van de betrokkenen. Doordat de betrokkenen eigen betekenis aan initiatieven voor verandering geven, zullen verschillende oplossingen ontstaan.

De *ontwikkelingsgerichte benadering*: "leren te leren". Deze benadering is gericht op het versterken van competenties. Daarbij willen de mensen zelf iets aan de problemen doen, waardoor verandering van binnenuit komt.

*Regieaspecten in veranderprocessen (Reitsma, Jansen, Van der Werf en Steenhoven, 2003)*

Geïnspireerd door Van der Zee is, in het aan dit onderzoek over competenties van veranderaars voorafgaande onderzoek (Reitsma et al, 2003), een typologie van vier aanpakken ontwikkeld. De aanname is dat iemand of een groep iets wil bereiken en dat het verandertraject een vorm van regievoering kent – in tegenstelling tot een laissez-faire situatie. De regie-aspecten zeggen iets over dimensies waarop in het veranderproces gestuurd wordt: de omvang van de groep, de vrijheidsgraden rond de inhoud, de mate van interactie en de rol van opdrachtgever/'eigenaar'. De volgende tabel geeft een overzicht:

| Aanpak                 | Kenmerkend  | Regieaspecten  |
|------------------------|---|--|
| <b>Directief</b>       | De inhoud staat van tevoren vast.<br>"Take it or leave it".<br>Nadruk op planning en voortgangsbewaking.  | <i>Omvang van de groep:</i> relatief klein<br>In verband met controlemogelijkheden<br><i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> geen<br>De inhoud is gegeven – uitvoering conform deze inhoud is verplicht.<br><i>Interactie:</i> beperkt zich tot informatieoverdracht<br>Mensen die de verandering betreffen, worden geïnformeerd: "zo ga je het doen".<br><i>Rol van de opdrachtgever:</i> dicteerder<br>De opdrachtgever zet krachtig in op het doel en de inhoud.<br>Zet anderen voor zich in als trekkers van de verandering en houdt deze "dichtbij".<br>Bewaakt, controleert, corrigeert, zodat hetgeen gebeurt, dat hij/zij voor ogen heeft. |
| <b>Tell &amp; Sell</b> | Het verkopen en aantrekkelijk maken van de verandering (op de zeepkist).<br><br>Suggesties worden op prijs gesteld maar niet altijd verwerkt.<br>Sensitiviteit voor de mate waarin de verandering opgepakt wordt via het informele circuit. | <i>Omvang van de groep:</i> relatief groot<br><i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> geïnspireerd<br>Ruimte voor inspiratie en beperkte invloed.<br><i>Interactie:</i> actoren worden geïnformeerd en mogen meedenken.<br><i>Rol opdrachtgever:</i> verkoper<br>Verkondigt de groep wat is besloten of laat dit door een ander doen.<br>Zet anderen in als trekkers van de verandering.<br>Houdt gevoel over het verandertraject en beklimt de zeepkist als het nodig is.  |
| <b>Onderhandelend</b>  | Binnen gestelde kaders, zoeken naar meest passende veranderingen.<br><br>Actieve betrokkenheid van met name sleutelfiguren.<br>De inhoud van de verandering ligt op voorhand niet vast.   | <i>Omvang van de groep:</i> relatief klein (eventueel grote achterban)<br>Er moet een onderhandelings situatie kunnen worden gecreëerd: overzichtelijk actorenveld.<br><i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> gekaderd<br>Binnen het gestelde kader is er volledige vrijheid om aan de inhoud te werken.<br><i>Interactie:</i> actoren beslissen mee binnen een gegeven kader.<br><i>Rol van de opdrachtgever:</i> kadersteller<br>Stelt en bewaakt het kader.<br>Creëert onderhandelings situaties.<br>Laat actoren veel ruimte.<br>Beslist in onderhandelings situaties of de inhoud binnen of buiten het gestelde kader valt.                   |
| <b>Ontwikkeland</b>    | Met name sturing op het proces; in mindere mate op de inhoud.<br><br>Actoren kunnen (desgewenst) veel hulp krijgen.<br><br>Veel interactie.   | <i>Omvang van de groep:</i> groot<br>Vele actoren zijn actief betrokken; soms de totale organisatie of netwerk.<br><i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> veel.<br>Actoren creëren de veranderinhoud.<br><i>Interactie:</i>  |

20/142  
23-9-2013

| Aanpak | Kenmerkend | Regieaspecten   |
|--------|------------|---|
|        |            | Actoren beslissen over en geven (mede) vorm aan de verandering.<br><i>Opdrachtgever: creator</i><br>Geeft richting door visie en doelen te formuleren en stimuleert anderen daar vorm aan te geven.<br>Stelt hulp beschikbaar.<br>Heeft zelf een inspirerende rol.<br>Stuurt op het proces en bewaakt het proces. |

Tabel 3.3: Vier veranderaanpakken met regie-aspecten, Reitsma, Jansen, Van der Werf en Steenhoven (2003)

#### *Wat brengt ons de multiple benadering?*

Ook de multiple benadering geeft een keur aan aanpakken met ieder hun eigen waarde en invalshoek.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk maken we gebruik van een overzicht van Martijn Renkema en de conclusies die hij aan dit overzicht verbindt. Martijn Renkema heeft in de fase van oriëntatie op de literatuur en het ontwikkelen van een onderzoeksinstrument aan dit onderzoek deelgenomen. In zijn doctoraalscriptie 'De adviseur als kameleon' (Renkema, 2005) heeft hij de bevindingen vastgelegd. Hier volgt zijn slotbeschouwing over zijn verkenning naar aanpakken:

'Zoals de Caluwé & Vermaak (2002) stellen, zijn er sterke overeenkomsten en overlappingen in de beschrijvingen van de verschillende auteurs. De ene benadering legt de nadruk sterker op het achterliggende mensbeeld, de andere meer op de mate van geplandheid van de verandering, of op de rol van de veranderaar'. Conceptueel is er erg veel overlap.

In onderstaande tabel wordt getracht de veranderaanpakken samengevat weer te geven. Wij hebben daar Beer en Nohria en Weick en Quinn aan toegevoegd .

| Auteur                      | Aanpakken               |                     |                            |                       |         |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|---------|
| Boonstra (2000)             | Ontwerpen               |                     | Ontwikkelen                |                       |         |
| Beer en Nohria (2000)       | Theorie E               |                     | Theorie O                  |                       |         |
| Weick en Quinn (1999)       | Episodic/Planned change |                     | Continuous/Emergent change |                       |         |
| Huy (2001)                  | Commanding              | Engineering         | Teaching                   | Socializing           |         |
| Chin & Benne (1970)         | Machts-dwang            | Empirisch-rationeel | Ruil/beloning              | Normatief-reeducatief |         |
| Van der Zee (1995)          | Directief               | Diffusie            | Interactie                 | Ontwikkeling          |         |
| Reitsma cs. (2003)          | Directief               | Tell-sell           | Onderhandelend             | Ontwikkelend          |         |
| De Caluwé en Vermaak (2002) | Geeldruk                | Blauwdruk           | Rooddruk                   | Groendruk             | Witdruk |

Tabel 3.4: Overzicht veranderaanpakken

Uit de theorie is naar voren gekomen dat er een duidelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen het ontwerpen en ontwikkelen van veranderingen (vergelijkbaar met de door Beer & Nohria (2000) ontwikkelde theorie E & O). De veranderaanpakken die beschreven worden geven weer in hoeverre een verandering planmatig doorgevoerd kan worden, en wat de mate van invloed van de verandermanager is. In de bovenstaande tabel zijn de veranderaanpakken ingedeeld naar de indeling van Boonstra (2000), die een onderscheid gemaakt heeft tussen ontwerpen en ontwikkelen. Onder ontwerpen staan veranderaanpakken die in sterke mate aangestuurd worden door de verandermanager; er is weinig ruimte voor interactie of inspraak. Bij ontwikkelen staan veranderaanpakken weergegeven waarbij meer participatie van de medewerkers in het veranderproces mogelijk is.

### **3.2.3 De operationalisering**

Voor dit onderzoek hebben wij voor de variabele aanpak naar een relatief eenvoudige operationalisering gezocht, zodat onze respondenten niet ingevoerd hoeven te zijn in één van de genoemde auteurs. Voor de interventies en zeker voor de competenties geldt dat we een appèl doen op het meegaan in de door ons opgestelde classificatie. Hoewel we steeds mogelijkheden bieden voor eigen afwijkende ideeën. Voor de operationalisering van aanpak wilden we dus een eenvoudige en herkenbare operationalisatie.

Toen we ons bogen over de verschillende interventies (zie paragraaf 3.3), kwamen we ook tot de ontdekking dat voor de meeste interventies nagenoeg geldt, dat je ze expertmatig, in een kleine groep, vanaf de tekentafel kunt doen. Of dat je participatie, met velen en in een grote groepsetting, kunt doen. Blijkbaar is de generieke aanpak (op de dimensie: expertmatig- participatief) een relatief aparte factor bij de keuze van een veranderingsaanpak en –interventie.

Onze benadering om een relatief eenvoudige operationalisering te doen enerzijds en onze bevindingen over het zowel expertmatig als participatief kunnen inzetten van interventies anderzijds, heeft er uiteindelijk toe geleid dat we zijn uitgekomen bij het kenmerkende verschil tussen de dichotome aanpakken: de mate van participatie. Het ene uiterste is: nauwelijks participatie, hoogstens door een kleine groep, expertmatig van de kant van de adviseur. Het andere uiterste is: een grote mate van participatie, grote groepen of de hele organisatie, procesmatig van de kant van de adviseur. In hoofdstuk 4 over de onderzoeksopzet ziet u het bijbehorende meetinstrument.

## **3.3 Interventies**

De variabele interventies definiëren we in navolging van De Caluwé en Vermaak (1999) als één of een serie geplande veranderactiviteit(en) die erop gericht zijn het functioneren van de organisatie te vergroten. In aanvulling op De Caluwé en Vermaak vermelden we dat 'organisatie' ook gelezen kan worden als organisaties of samenwerkingsverbanden en netwerken.

Een belangrijk kenmerk van een interventie is dat het een doel in zich heeft: de adviseur zet een bepaalde activiteit in om iets specifiek te bereiken.

Interventies kunnen gericht zijn op het individu, een groep of organisatie(s). Aangezien wij ons onderzoek op organisatieverandering richten, zullen wij de nadruk leggen op interventies op groepsniveau en op het niveau van organisatie(s).

### 3.3.1 Type interventies

Aan literatuur over interventies is geen gebrek. We hebben ons laten inspireren door diverse standaardwerken: vanuit de gedragswetenschappen en vanuit de bedrijfseconomie en bedrijfskunde.

#### *Kubr*

Kubr (2002) spreekt van 'structural arrangements and intervention techniques'. Deze zijn volgens Kubr vanwege een viertal redenen in veranderingsprocessen nodig:

- de reguliere organisatie is niet in staat aanvullende taken te verrichten
- in de bestaande structuren zit rigiditeit, conservatisme of weestand en het is niet realistisch te veronderstellen dat daar een substantiële verandering plaats zal vinden
- soms is veranderen in kleine stapjes of in testsituaties te prefereren
- veelal moet gekeken worden naar een 'passende formule' om de juiste condities voor het veranderproces te creëren.

Kubr constateert dat veel technieken ter ondersteuning van het veranderingsproces van 'oudsher' uit de gedragswetenschappen voortkomen. Deze interventies zijn gericht op verandering in houding, waarden en individueel en groepsgedrag. De daarop volgende stroming, de 'planned change' is meer gericht op de totale organisatie en zijn omgeving. Het gaat dan om omvangrijke programma's die gericht zijn op de herinrichting van de business. Volgens Kubr laten organisaties die succesvolle veranderingstrajecten hebben doorlopen, zien dat het wenselijk is om zowel de 'harde' technieken uit de 'planned change' als de 'zachte' technieken uit de gedragswetenschappen te gebruiken.

Kubr onderscheidt 5 groepen interventies:

1. 'Structural arrangements': een vaak tijdelijk organisatorisch verband, bijvoorbeeld projectgroepen, bijeenkomsten en workshops, pilots.
2. 'Organizational development techniques (OD)': oorspronkelijk gebruikt in OD-programma's maar nu vaak in combinatie met andere technieken of programma's. Voorbeelden van OD-interventies zijn: team-building, confrontation meetings, feedback, coaching en counselling.
3. 'Training and developing people': om bewustwording te bevorderen, kennis en/of vaardigheden te vergroten. Hiertoe noemt Kubr ook: action learning en de learning organization.

4. 'Organizational diagnosis and problem-solving techniques': het op een methodische manier diagnosticeren en oorzaken traceren.
5. 'Campaign-type, action-oriented change programmes': een groots georganiseerd en gepland verandertraject waarbij in een afgebakende periode een bepaald probleem wordt opgelost. Voorbeelden van 'oplossingen' zijn: downsizing, business process-re-engineering, fusies en overnames etc. Veelal gebeurt dit door middel van een vorm van programmamanagement.

#### *Cummings en Worley*

Een belangrijk standaardwerk over interventies is van Cummings en Worley (2005). Zij vinden dat effectieve interventies: 'are designed to fit the needs of the organization, are based on causal knowledge of intended outcomes, and transfer competence to manage change to organization members'.

Cummings en Worley maken een onderscheid in vier type interventies, die ieder verbonden zijn met een bepaald organisatievraagstuk waarvoor een oplossing nodig is:

1. 'Human process programs', gericht op mensen in de organisatie en hun interacties
2. "Technostructural methods", gericht op technologie en structuren om mensen en technologie te verbinden
3. 'Human resources management interventions', gericht op de integratie van de mensen in de organisatie
4. 'Strategic programs', gericht op het gebruik van hulpbronnen om een concurrentievoordeel ten opzichte van de omgeving te verwerven.

Naast de koppeling van een interventie aan een organisatievraagstuk, verbinden Cummings en Worley de interventie ook aan het niveau in de organisatie waarop de interventie betrekking gaat hebben: het individu, de groep of de organisatie. Door de dimensies 'organisatievraagstuk' en 'niveau van de organisatie' in een matrix te zetten, maken Cummings en Worley duidelijk welke interventie op welk niveau is te gebruiken.

Ter illustratie geven we het overzicht van interventies en de niveaus waarop ze plaats kunnen vinden:

| Interventies                       | Organisatieniveau |       |              |
|------------------------------------|-------------------|-------|--------------|
|                                    | Individual        | Group | Organization |
| <b>Human Process</b>               |                   |       |              |
| Coaching and training              | X                 |       |              |
| Process Consultation               |                   | X     |              |
| Third-party intervention           | X                 | X     |              |
| Team-building                      |                   | X     |              |
| Organization confrontation meeting |                   | X     | X            |
| Intergroup relations               |                   | X     | X            |



| Interventies                                     | Organisatieniveau |       |              |
|--|-------------------|-------|--------------|
|  | Individual        | Group | Organization |
| Large-group interventions                        |                   |       | X            |
| <b>Technostructural</b>                          |                   |       |              |
| Structural design                                |                   |       | X            |
| Downsizing                                       |                   |       | X            |
| Reengineering                                    |                   | X     | X            |
| Parallel structures                              |                   | X     | X            |
| High-involvement organizations                   | X                 | X     | X            |
| Total quality management                         |                   | X     | X            |
| Work design                                      | X                 | X     |              |
| <b>Human resources management</b>                |                   |       |              |
| Goal setting                                     | X                 | X     |              |
| Performance appraisal                            | X                 | X     |              |
| Reward systems                                   | X                 | X     | X            |
| Career planning and development                  | X                 |       |              |
| Managing workforce diversity                     | X                 | X     |              |
| Employee wellness                                | X                 |       |              |
| <b>Strategic</b>                                 |                   |       |              |
| Integrated strategic change                      |                   |       | X            |
| Mergers and acquisition integration              |                   |       | X            |
| Alliances  |                   |       | X            |
| Networks   |                   |       | X            |
| Culture change                                   |                   |       | X            |
| Self-designing organizations                     |                   | X     | X            |
| Organizational learning and knowledge management |                   | X     | X            |

Tabel 3.5: Typen interventies and organisatieniveaus, Cummings en Worley, 2005

### Schein

Schein richt zich met zijn interventies op het proces van begeleiden van personen, groepen, organisaties en menselijke gemeenschappen. Hij stelt dat de manier waarop de interactie tussen mensen plaatsvindt (het proces) even belangrijk is of belangrijker is dan wat (de inhoud) er gedaan wordt. Met 'Process Consultation: its role in organization development' uit 1969 levert Schein een belangrijke bijdrage aan het beschrijven van interventies in het kader van procesadvisering. Hoewel hij in 1969 nog een viertal categorieën van interventies aangeeft, stelt hij in 1999 dat het categoriseren afleidt van het fundamentele vraagstuk. Namelijk: het uitzoeken wat in de zich ontwikkelende relatie tussen klant(systeem) en adviseur op een gegeven ogenblik nuttig zou zijn. Daarom geeft hij de voorkeur aan het algemene begrip 'faciliterende interventie'.

Wij geven hier het overzicht uit 1969 dat in 1999 overigens nog overeind staat. Het zijn 4 categorieën 'faciliterende interventies', met name vanuit de gedragswetenschappelijke hoek:

1. 'Agenda-setting interventions':
  - vragen die de aandacht richten op interpersoonlijke kwesties;
  - proces analyse

- hebben we het over de goede punten
- interpersoonlijke processen bespreken
- concepten introduceren om interpersoonlijke kwesties te bespreken
- 2. 'Feedback of observations or other data':
  - feedback aan groepen tijdens proces analyse of tijdens het reguliere werk
  - feedback aan individuen na bijeenkomsten
- 3. 'Coaching or counseling individuals or groups':
  - vragen stellen en advies geven
- 4. "Structural suggestions":
  - met betrekking tot lid zijn van de groep
  - met betrekking tot communicatie of interactie patronen
  - met betrekking tot werk, opdrachten, verantwoordelijkheden, rapportage .

#### *Boonstra*

Boonstra geeft in zijn afsluitende hoofdstuk van 'Dynamics of Organizational Change and Learning' (2004) een overzicht van de interventies die in het boek voorkomen. Hij onderscheidt zeven typen interventies elk met een eigen gerichtheid:

1. 'Business performance', gericht op het (onder)kennen van de ontwikkeling in de omgeving en de eigen prestaties ten opzichte van de concurrentie en het nemen van maatregelen om de prestaties te verbeteren.
2. 'Structuring organizations', gericht op verbetermaatregelen met het accent op structuur.
3. 'Employee motivation', gericht op het bevorderen van de motivatie van werknemers om de flexibiliteit van de organisatie en de business performance te vergroten.
4. 'Leadership and culture', gericht op effectief leiderschap.
5. 'Group dynamics, conflict and process management', gericht op het verbeteren van sociale processen.
6. 'Inquiring, dialogue and narrative', gericht op het gaande houden van de menselijke interactie en communicatie.
7. 'Learning and research in action', gericht op het bevorderen van tweede en derde orde leren.

Het interessante is dat Boonstra een koppeling probeert te maken tussen de interventies en de aanpakken. Zo kan de interventie 'structuring organizations' bij zowel een episodic change aanpak als bij een OD-aanpak gebruikt worden. In het eerste geval wordt de veranderaar als subject en worden de medewerkers als object van verandering gezien; in het tweede geval zijn veranderaar en medewerkers beide participant en dus beiden subject die verschillende kennis en ervaring inbrengen. We hebben dit punt ook al genoteerd aan het eind van paragraaf 3.2.3 over aanpakken.

### *Keuning en Eppink*

Ten slotte behandelen we het Nederlandse standaardwerk 'Management & Organisatie, theorie en toepassing, waar menig manager en consultant mee is opgegroeid. Keuning en Eppink benaderen organisatie- en verandervraagstukken met name vanuit een bedrijfseconomisch perspectief. Vanuit dit perspectief richten zij de aandacht op het managementproces. Dit is op de voorgaande benaderingen een aanvulling.

Keuning en Eppink (2004) behandelen 3 kernproblemen in het managementproces: het structureringsprobleem, het extern afstemmingsprobleem en het intern afstemmingsprobleem.

Hoewel de auteurs het begrip interventie niet gebruiken, zijn uit de 3 kernproblemen wel interventies af te leiden. De eerste drie hieronder genoemde interventies vinden we ook bij andere auteurs; de vierde niet. Wellicht omdat deze taak meer als management-taak dan als adviseurs-taak wordt gezien.

- het ontwerpen van de organisatiestructuur
- de strategieformulering
- het HRM-instrumentarium met functiewaardering en beloningsstelsels
- de dirigerende interventie: het op gang brengen van, richting geven aan, toezicht houden op en controleren en bijsturen van uitvoerende handelingen. In essentie gaat het om het beheersen en controleren van de processen in de organisatie.

### **3.3.2 De operationalisering**

Tijdens het bestuderen van de relevante literatuur hebben we besloten een eigen classificatie op te stellen waarin de diverse invalshoeken herkenbaar zijn. In hoofdstuk 4 (onderzoeksopzet met de instrumenten) wordt de gehele classificatie gepresenteerd, inclusief bijbehorende voorbeeldinterventies. In dit hoofdstuk hebben we een beeld gegeven van de onderliggende literatuur: de auteurs en hun gedachtengoed. Dit beeld resulteert in een tabel (tabel 3.6) waarin we onze eigen gekozen classificatie met bijbehorende definitie tonen. We verwijzen naar de auteurs en de door hun benoemde interventie, die hebben bijgedragen aan onze lijst.

| Categorie interventie   | Cummings & Worley  | Schein | Kubr  | Keuning & Eppink      | Boonstra                        |
|---|--------------------|--------|---|-----------------------|---------------------------------|
| <b>1. Interventies gericht op verkenning en bewustwording</b><br>Het onderkennen van de aard en oorzaak van een probleem en mensen bewustworden van de noodzaak tot verandering   |                    |        | Organizational diagnosis and problem-solving techniques |                       | Learning and research in action |
| <b>2. Interventies gericht op strategische vraagstukken en het vormen van toekomstbeelden</b><br>Het bevorderen dat toekomstbeelden over de organisatie gevormd en gedeeld worden | Strategic programs |        |   | Strategie formulering |                                 |

| Categorie interventie  | Cummings & Worley          | Schein   | Kubr  | Keuning & Eppink                       | Boonstra  |
|--|----------------------------|--|---|--|---|
| <b>3. Interventies gericht op het al dan niet tijdelijk aanpassen van de structuur in een organisatie of in samenwerkingsverbanden</b><br>Het treffen van passende voorzieningen en omstandigheden om de veranderingen mogelijk te maken.        | Techno-structural          |  | Structural arrangements<br>Campaign-type, action-oriented change programmes | Ontwerpen van de organisatie structuur | Structuring organizations   |
| <b>4. Interventies gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties via bedrijfsprocessen (business performance)</b><br>Het treffen van maatregelen op het gebied van de bedrijfsprocessen om het resultaat te verbeteren                     | Techno-structural          |  | Campaign-type, action-oriented change programmes                            |  | Business performance  |
| <b>5. Interventies gericht op de motivatie van werknemers met behulp van HRM-instrumentarium</b><br>Het bevorderen van motivatie van betrokkenen om de flexibiliteit van de organisatie en de organisatieprestaties te vergroten                 | Human resources management |  | Campaign type, action-oriented change programmes                            | HRM-instrumentarium                    | Employee motivation   |
| <b>6. Interventies gericht op beheersing en controle</b><br>Het inzichtelijk (laten) maken van de voortgang of de kwantiteit en de kwaliteit van de werkzaamheden  |                            |  |   | Dirigerende taak                       |   |
| <b>7. Interventies gericht op training en ontwikkeling</b><br>Het aanleren en eigen maken van concepten en vaardigheden of het vergroten van inzicht.  | Human process              | Coaching and counselling   | Training and developing people  |  | Leadership and culture  |
| <b>8. Interventies gericht op processen tussen mensen (sociale processen)</b><br>Het verbeteren van sociale processen in organisaties bv. de interpersoonlijke relaties, het functioneren van een team, de relatie tussen teams of organisaties. | Human process              | Agenda-setting interventions<br>Feedback<br>Structural suggestions | Organizational development techniques                                       |  | Group Dynamics  |
| <b>9. Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen door interactie gaande te houden</b><br>Het gaande houden van het proces van interactie en communicatie   |                            |  |   |  | Inquiring, dialogue and narrative Learning and research in action |

Tabel 3.6: Overzicht van samengestelde classificatie van interventies met auteurs die betreffende interventie beschrijven

### 3.4 Competenties

In navolging van Hoekstra en Van Sluijs (1999 en 2003) verstaan wij onder een competentie 'iets dat iemand goed kan'. Dat klinkt eenvoudig. Er is echter discussie over de toegevoegde waarde van het begrip 'competentie'. Van Muijen (2003) constateert dat competenties worden gezien als een onderliggend kenmerk van een persoon, dat leidt tot excellente performance in een bepaalde baan. Maar ook worden competenties gezien als een 'catch-all' (erg algemeen) -begrip: algemene kennis, motieven, persoonlijkheidseigenschappen, zelfbeeld, sociale rol en vaardigheden die essentieel zijn om een baan goed uit te kunnen voeren. Van Muijen vindt de verschillende interpretaties verwarrend en vraagt zich af of het competentiebegrup bij leiders en leidinggevers 'niet meer is dan het 'oude' begrip: managementvaardigheid'. Waarom heeft het competentiebegrup zo'n furore gemaakt?, vraagt Van Muijen zich af. Zijn antwoord: het competentiebegrup is een belangrijk communicatiemiddel in een organisatie: het is een gemeenschappelijke taal.

Ook De Caluwé en Vermaak (2006) geven aan dat er veel begripsverwarring is over competenties en vele benamingen door elkaar worden gebruikt zoals vaardigheden, expertise, houding, vermogens en kennis. De Caluwé en Vermaak hebben diverse competentielijsten bekeken: Hoekstra en Van Sluijs (daar straks meer over), de 84 competenties van Cummings en Worley van organisatieontwikkelaars en de 33 competenties van Doppler en Lauterburg. Op basis van deze competentielijsten komen De Caluwé en Vermaak tot de conclusie dat niet iedereen alles perfect zal (kunnen) beheersen maar als er teveel lacunes zijn, dan komt iemand toch in de problemen. Ze vinden het zinvol dat professionele veranderaars van het bestaan weten van alle interventies en corresponderende intenties, stijlen, interventies maar dan vooral om op basis daarvan de grenzen van de eigen professionaliteit te (er)kennen. Om te weten wanneer je moet doorverwijzen of er anderen bij moet halen in plaats van de schijn van perfectie hoog te houden. Met andere woorden: weten waar je goed in bent en ook waarin je dat niet bent.

In deze paragraaf gaan we ervan uit dat het competentiebegrup niet helemaal is uitgekristalliseerd. Desalniettemin hebben we een opvatting over competenties en een taal (taxonomie) nodig om de competenties van adviseurs onderzoekbaar te maken. In de eerste subparagraaf (3.4.1) gaan we uit van een aantal theoretische noties. Hoekstra en Van Sluijs staan hierbij centraal, aangevuld met Yukl cs. (1993) en Volz cs. (2000). Vervolgens gaan we naar de adviespraktijk (3.4.2). Adviesbureaus, met name de grotere, hebben veelal ook een systeem van competentie management met beschreven competenties waaraan adviseurs in een bepaalde ontwikkelingsfase geacht worden te voldoen.

De beroepsorganisaties, nationaal en internationaal, hebben ook hun competentie modellen om de professionalisering van het adviesvak handen en voeten te kunnen geven. Daar gaan we ook op in (3.4.3).

Deze theoretische en praktijkgerelateerde invalshoeken geven uiteindelijk de afbakening aan ons competentiebegrup en de gehanteerde taal in ons onderzoek.

### 3.4.1 Theoretische invalshoeken

#### *Hoekstra en Van Sluijs*

Hoekstra en Van Sluijs (2000 en 2003) hebben naar de gemeenschappelijke kern van definities over competenties gekeken en deze in een aantal kenmerken gevat:

1. Het is een latent vermogen van de persoon tot effectief presteren in een bepaalde taak- of probleem-situatie op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is.
2. Competenties vormen een combinatie van expertise en gedragsrepertoire, en berusten uiteindelijk op temperament, persoonlijkheid en intelligentie.
3. Competenties zijn tot op zekere hoogte aan te leren en gericht te ontwikkelen. Tot op zekere hoogte, want vooral intelligentie en temperament begrenzen de ontwikkelingsmogelijkheden.

De kern van een competentie is volgens Hoekstra en Van Sluijs 'iets dat iemand goed kan'. Deze definitie van een competentie hebben wij overgenomen.

Om tot een concrete invulling en een classificatiesystematiek of taxonomie van competenties te komen, maken Hoekstra en Van Sluijs een aantal denkslagen: Ze stellen zich de vraag hoe taaksituaties in elkaar zitten. Ze komen tot de conclusie dat een taaksituatie zowel een structuur- als een functie-component hebben. Met structuur wordt bedoeld de feitelijke kenmerken van de taaksituatie en met functie de in de taak nagestreefde doelen. Een taxonomie van competenties weerspiegelt volgens Hoekstra en Van Sluijs idealiter structuur en functie.

Kern van de structuur van een taaksituatie is (in psychologisch opzicht) de interactiefocus:

1. Interactie gericht op zaken (materie of informatie)
  2. Interactie gericht op mensen (sociale omgeving)
  3. Interactie met zichzelf (de relatie tussen de persoon zelf en zijn/haar werkcrol – hier wordt het begrip rolafstand geïntroduceerd: de afstand tussen het zelf en de werkcrol)
- De eerste twee foci zijn volgens Hoekstra en Van Sluijs in navolging van een reeks andere auteurs, zoals Campbell (1992), Motowidlo & Van Scotter (1994), Murphy (1990) en Viswesvaran (1993). De derde focus is door de auteurs toegevoegd.

De functie van een taaksituatie is te duiden als een universele fasering van taakaspecten:

1. Initiëren: het bedenken, lanceren van een idee/plan
2. Structureren: het scheppen van condities
3. Realiseren: het waarmaken
4. Evalueren: leren over acties aan de hand van effecten en begeleidende verschijnselen

Door de structuur en de functie van een taaksituatie te combineren, komen Hoekstra en Van Sluijs tot 10 hoofdgroepen van competenties. Zij noemen ze 'domeinen'. In de cellen staan deze vermeld:

| <b>Fase</b><br><b>Interactie focus</b> | <b>Initiëren</b>   | <b>Structureren</b> | <b>Realiseren</b> | <b>Evalueren</b> |
|--|--|---------------------|-------------------|------------------|
| <b>Zaken, informatie</b>               | Ondernemen   | Organiseren         | Presteren         | Analyseren       |
| <b>Mensen, sociale omgeving</b>        | Beïnvloeden  | Besturen            | Faciliteren       | Transformeren    |
| <b>Zelf en werkrol</b>                 | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Vertrouwen wekken</span> <span>Veerkracht tonen</span> </div> |                     |                   |                  |

Tabel 3.7: 10 domeinen van competenties

Hoekstra en Van Sluijs onderscheiden vervolgens 3 (hiërarchische) niveaus:

1. *Het domein*: verzameling van met elkaar samenhangende doelen en taken in dienst van een bepaalde waarde die men wil realiseren. Een domein is dus een breed gekoppelde groep taken.

Elk domein heeft vervolgens diverse (taak-)competenties.

2. *Een taak* is een doelgerichte activiteit, gericht op het resultaat in het domein dat bereikt moet worden. De wijze waarop een taak wordt verricht is niet direct aan een persoon zelf waar te nemen maar aan de resultaten, bijvoorbeeld in de omgeving. Een taakcompetentie is weer onderverdeeld in diverse gedragscompetenties.

3. *Gedragingen* zijn doelgerichte handelingen die direct bij de persoon waarneembaar zijn.

Een vierde niveau is 'motieven' voor het vereiste gedrag, zoals eigen status, afdelingsbelang, ijdelheid etc. Dat zijn innerlijke gebeurtenissen of drijfveren en niet waarneembaar. Daarom laten Hoekstra en Van Sluijs ze buiten beschouwing.

Kortom, kijkend naar de opbouw van competenties is er een onderscheid in 3 niveaus. Een domein kan meerdere taken omvatten en een taak kan via meerdere gedragingen worden uitgevoerd.

Voor elk domein worden door Hoekstra en Van Sluijs taakcompetenties omschreven. Variërend van 3 tot 7 stuks; in totaal komen ze tot 42 taakcompetenties. Alle taakcompetenties worden gedefinieerd. Vervolgens wordt per taakcompetentie een aantal gedragscompetenties beschreven op een 3-tal niveaus. Dat is voor onze doeleinden niet meer relevant en laten we hier achterwege.

In een gesprek met Hoekstra (najaar 2004) geeft hij aan dat gedragscompetenties voor het werk van de adviseur 'te gestold' zijn. Het gaat meer om de effecten die de adviseur teweeg weet te brengen in de concrete situatie, dan om het feitelijke, gedetailleerde gedrag. Wij ondersteunen deze zienswijze. Wij zullen ons in dit

onderzoek verder richten op het domein en de taakcompetenties en niet op het gedrag. Deze taakcompetenties worden door ons 'competenties' genoemd.

Hieronder volgt een overzicht van de domeinen en de competenties van Hoekstra en Van Sluijs. In hoofdstuk 4 worden de competenties nader gedefinieerd in de lijst die we zelf hebben ontwikkeld ten behoeve van het onderzoek.

| <b>Domein</b>              | <b>Competenties</b>   |
|----------------------------|---|
| <b>1. Ondernemen</b>       | 1. Durf<br>2. Initiatief<br>3. Onafhankelijkheid<br>4. Ondernemerschap  |
| <b>2. Veerkracht tonen</b> | 5. Aanpassingsvermogen<br>6. Flexibiliteit<br>7. Stresstolerantie<br>8. (Zelf)beheersing  |
| <b>3. Organiseren</b>      | 9. Voortgang bewaken<br>10. Plannen<br>11. Organiseren  |
| <b>4. Presteren</b>        | 12. Resultaatgerichtheid<br>13. Omgang met details<br>14. Vasthoudendheid<br>15. Kwaliteitsgerichtheid<br>16. Energie<br>17. Ambitie  |
| <b>5. Analyseren</b>       | 18. Probleemanalyse<br>19. Conceptueel denken<br>20. Lerende oriëntatie<br>21. Creativiteit   |
| <b>6. Transformeren</b>    | 21. Oordeelsvorming<br>22. Omgevingsbewustzijn<br>23. Visie ontwikkelen<br>24. Organisatiebewustzijn<br>25. Internationale oriëntatie |
| <b>7. Faciliteren</b>      | 26. Klantgerichtheid<br>27. Coachen<br>28. Samenwerken<br>29. Luisteren<br>30. Sensitiviteit  |
| <b>8. Beïnvloeden</b>      | 31. Communiceren  |



| Domein                       | Competenties   |
|------------------------------|--|
|                              | 32. Optreden<br>33. Overtuigingskracht<br>34. Sociabiliteit  |
| <b>9. Besturen</b>           | 35. Besluitvaardigheid<br>36. Leiding geven (individueel)<br>37. Leiding geven (groep)<br>38. Delegeren<br>39. Visie uitdragen |
| <b>10. Vertrouwen wekken</b> | 40. Integriteit<br>41. Betrouwbaarheid<br>42. Loyaliteit   |

Tabel 3.8: Domeinen en competenties volgens Hoekstra en Van Sluijs

*Yukl, Fable & Youn*

Yukl, Fable en Youn (1993) hebben onderzoek gedaan naar beïnvloedingsgedrag van leidinggevendenden. Zij onderscheiden negen beïnvloedings 'tactieken', te weten: rationeel overtuigen, inspireren, consulteren, een gunstige sfeer creëren, persoonlijk beroep doen, onderhandelen, coalitie sluiten, legitimeren en druk uitoefenen.

Wij zien een gelijkenis met bepaalde competenties van Hoekstra en Van Sluijs. De twee tactieken 'overtuigen' en 'druk uitoefenen' komen al in de taxonomie voor. Zeven 'tactieken' zijn aanvullend en passen goed in een domein van Hoekstra en Van Sluijs. Dat betreffen:

| Domein                       | Competenties                              |
|------------------------------|---|
| <b>3. Organiseren</b>        | Coalitie sluiten                          |
| <b>4. Presteren</b>          | Legitimeren                               |
| <b>7. Faciliteren</b>        | Inspireren<br>Een persoonlijk beroep doen |
| <b>9. Besturen</b>           | Consulteren<br>Onderhandelen              |
| <b>10. Vertrouwen wekken</b> | Gunstige sfeer creëren                    |

Tabel 3.9: Aanvullende competenties van Yukl, Fable en Youn

*Volz & De Vrey*

Volz en De Vrey (2000) stellen dat competenties het proces beschrijven hoe kennis

dient te leiden tot prestaties. Zij hebben een taxonomie van 32 competenties opgesteld, die geclusterd zijn naar 3 onderdelen: professioneel, managerial en commercieel:

*Professioneel:* accuraat, analytisch, consistent, flexibel, innoveren, leren, onafhankelijk, oordelen, stressbestendig.

*Managerial:* coachen, delegeren, leiderschap, visie, overtuigen, beslissen, probleem oplossen, plannen en organiseren, samenwerken, resultaatgericht, risicobewust, kostenbewust.

*Commercieel:* commercieel, klantgericht, marktgericht, diplomatiek, sensitief, netwerken, communiceren, mondeling communiceren, schriftelijk communiceren, onderhandelen, ondernemen.

Tussen de benoemde competenties van Volz en De Vrey en de hiervoor genoemde auteurs zit overlap. Ook hier hebben we gekeken naar aanvullende competenties en die ingepast in de domeinen van Hoekstra en Van Sluijs. De volgende aanvullingen hebben we gemaakt:

| Domein           | Competenties  |
|------------------|---|
| 1. Ondernemen    | Marktgericht  |
| 4. Presteren     | Probleem oplossen                                       |
| 5. Analyseren    | Analytisch  |
| 6. Transformeren | Innoveren   |
| 7. Faciliteren   | Accuraat<br>Kostenbewust                                |
| 9. Besturen      | Leiderschap<br>Diplomatiek<br>Risicobewust<br>Netwerken |

Tabel 3.10: aanvullende competenties ontleend aan Volz en De Vrey

### 3.4.2 De bureaus

De grotere bureaus hebben opleidings- en beoordelingssystemen waarin competenties staan benoemd. Deze competenties zijn veelal gerelateerd aan het uitoefenen van het advieswerk, het leiding geven aan andere professionals, aan acquisitie / markt-bewerking en aan productontwikkeling.

Hier volgt een voorbeeld hoe MC Kinsey op zijn website aangeeft aan welke vaardigheden wordt gewerkt in een ontwikkelingsfase van de adviseur. (zie website Mc Kinsey onder Professional Development en Building Skills, 2006)

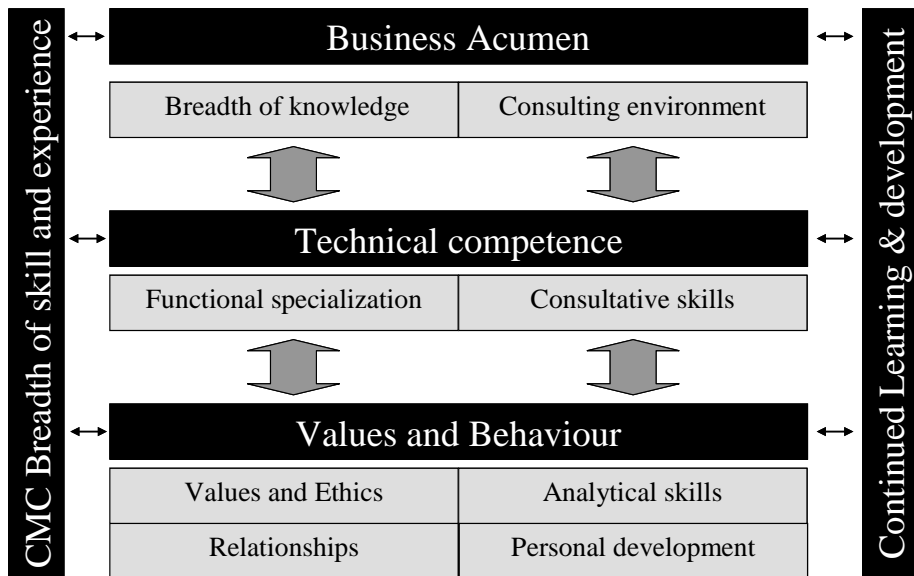
| Niveau adviseur  | Vaardigheden / competenties   |
|--|---|
| Business Analyst   | 'problem solving', interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden   |
| Gevorderde adviseur die er aan toe is om een leidinggevende rol te gaan spelen | conflicthantering, hanteren van verschillende uitvoeringsstijlen, integrale beïnvloeding, facilitering van groepswerk, proactieve 'problem solving', kennisbronnen van de firma 'leveragen', de klant motiveren om actie te ondernemen. |
| Adviseurs met een leidinggevende rol   | Projectmanagement, teams opbouwen, het proces van 'problem solving' leiden, coachen en feedback geven, relatieopbouw met de klant   |

Tabel 3.11: Vaardigheden en competenties bij Mc Kinsey

Deze vaardigheden bestaan grotendeels uit competenties die we ook bij de hiervoor genoemde auteurs tegenkomen. Bijvoorbeeld: communiceren en beïnvloeden. Maar er zijn ook vaardigheden die wij onder interventies scharen, zoals: coachen en facilitering van groepswerk. Andere vaardigheden zijn van andere aard omdat ze bijvoorbeeld te maken hebben met het aansturen van adviesteams of met marktgerichte activiteiten. In ons onderzoek gaat het echter om de competenties die adviseurs nodig hebben om een interventie of een aanpak uit te voeren. Onze 'scope' is dus beperkt.

### 3.4.3 De beroepsorganisaties

De internationale beroepsorganisatie van organisatieadviseurs, de International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) heeft in 2004 op het congres in Vancouver over professionele standaarden gesproken. Nick Sheperd heeft een 'competency model' gepresenteerd dat uit een 3-tal dimensies bestaat. Het model geeft tevens aan dat een organisatieadviseur continu bezig is met leren en ontwikkelen en dat hij zijn ervaring uitbouwt.



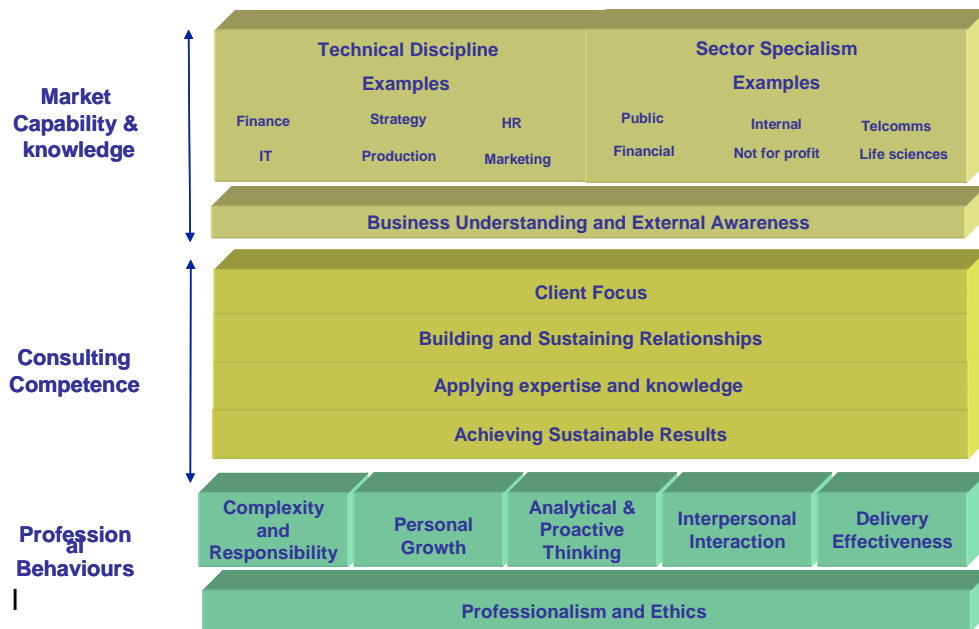
Figuur 3.1: Competency Model van de ICMCI

De 3 dimensies representeren:

- De markt: de benodigde kennis over de markt
- De technische competenties: functionele specialisatie zoals ict, 'finance', 'change' en de adviesvaardigheden
- De waarden en het gedrag, waarin relaties, ethiek en analytische vaardigheden zijn opgenomen.

Op hetzelfde congres van de ICMCI in 2004 is het 'Competence Framework' uit het Verenigd Koninkrijk gepresenteerd als best practice. Het 'Competence Framework' is door de ICM UK ontwikkeld in samenspraak met een aantal grote adviesbureaus, onafhankelijke 'practitioners', universiteiten en andere geïnteresseerde partijen. Het 'framework' is een commercieel product en wordt verkocht aan adviesbureaus. Het 'framework' wordt in het Verenigd Koninkrijk door de ICM UK gebruikt als basis voor de accreditering.

In de uitwerking zien we een grote gelijkenis met het ICMCI Competency Model. Er zijn ook 3 dimensies: de markt, advies competenties en professioneel gedrag.



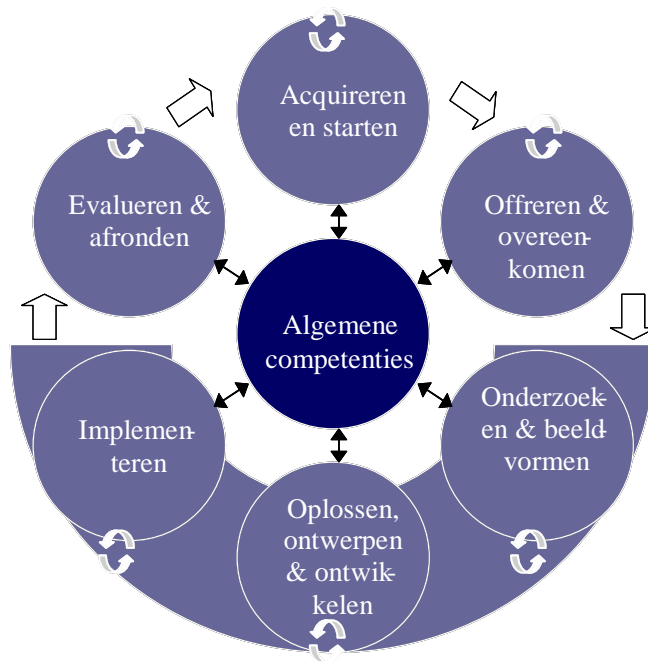
Figuur 3.2: Competence Framework van de ICM UK

Tenslotte de ontwikkelingen in Nederland. De Orde voor organisatiekundigen en – adviseurs (Ooa) heeft als beleidsuitgangspunten dat een organisatieadviseur voortdurend werkt aan de eigen professionele ontwikkeling. Systematische reflectie op het eigen handelen en het afleggen van verantwoording daarover staat daarbij voorop. Er zijn 3 professionaliseringsgebieden: (1) de Gedragscode & Tuchtrect en de BoKS (Body of Knowledge and Skills), (2) professionaliseringsinstrumenten en (3) de CMC-certificering (Certified Management Consultant). Wat betreft het CMC-schap volgt de Ooa de regelgeving van de ICMCI. Ook de gedragscode en BoKS wil de Ooa minimaal in overeenstemming brengen met de wereldstandaard van de ICMCI, vanwege de driejaarlijkse audit die de ICMCI doet op ‘compliance’ met de wereldstandaard.

In het kader van dit onderzoek zijn de gedragscode en de BoKS interessant omdat hierin aanwijzingen worden gegeven voor gedrag en benodigde competenties van de organisatie-adviseur gekoppeld aan het adviestraject.

De gedragscode (1997) heeft als doel de ondergrens voor kwaliteit en professionaliteit van organisatieadviseurs aan te geven. Met andere woorden: wat zal een organisatieadviseur (minimaal) doen en laten. De regels gaan over onderwerpen als onafhankelijkheid, aanvaarding van de opdracht, uitvoering van de opdracht, discretie en geheimhouding, verantwoordelijkheid voor medewerkers enzovoorts. In de gedragscode worden geen specifieke competenties genoemd.

Dat is anders in de BoKS. Aan de hand van het adviestraject benoemt de Ooa wat een adviseur aan competenties nodig heeft.



Figuur 3.3: BoKS van de Ooa: adviesproces als ijkproces voor kennis en competenties.

Bij iedere van de zes fasen in het adviesproces wordt een aantal competenties beschreven, geconcentreerd rond een aantal algemene competenties. Voor alle organisatieadviseurs geldt, aldus de Ooa, dat ze kennis van moeten hebben en het moeten kunnen toepassen.

De *algemene competenties* gaan over:

- specialiseren (bv. specifieke competenties op het gebied van financieel management of strategisch management),
- organiseren en managen (bijvoorbeeld leiding geven),
- veranderen (bijvoorbeeld inzicht hebben in veranderprocessen)
- professionaliseren (bijvoorbeeld reflecteren op het professioneel handelen en het vak)

Speciaal genoemd wordt: *adviseren*. In aanvulling op de algemene competenties zijn de competenties voor het adviseren gerelateerd aan een fase in het adviesproces. Bijvoorbeeld bij de fase offreren en overeenkomen, heeft de organisatieadviseur bij het maken van een projectvoorstel de volgende competenties nodig: inschatten van de behoeften van een cliënt, inschatten van de eigen vaardigheden om de adviesopdracht

uit te voeren, samenstellen van een projectteam op basis van projectgerichte competenties.

Een aantal van de competenties komt overeen met de competenties zoals die zijn genoemd bij de andere auteurs maar de Ooa noemt veel meer competenties. Het zijn er niet alleen erg veel. Het zijn (haast) activiteiten in het adviesproces.

#### **3.4.4 De operationalisering**

Voor de vraagstelling van ons onderzoek: welke competenties hebben organisatieadviseurs nodig bij het uitvoeren van interventies, hebben we de reikwijdte van het type competentie moeten afbakenen. We hebben geen competenties opgenomen die te maken hebben met het bewerken van de markt of met productontwikkeling. Ook zijn geen competenties opgenomen over specialisaties, zoals ICT. Zij vallen immers buiten onze vraagstelling.

We hebben wel competenties opgenomen die van belang zijn in de uitvoering(-sfase) van een opdracht. Daar gaat het ons immers om: wat heeft een adviseur nodig om een traject uit te kunnen voeren.

Deze keuze leidt tot een competentielijst, een taxonomie die is gebaseerd op de competenties van de hiervoor genoemde auteurs Hoekstra en Van Sluijs, Yukl, Fable en Youn en Volz en De Vrey. Daarbij gebruiken we per competentie de definitie van de auteur die we zelf het duidelijkste vinden.

We presenteren onze definitieve competentielijst in hoofdstuk 4.

#### **3.5 Overige variabelen**

In het onderzoek hebben we nog drie zogenaamde achtergrondvariabelen gemeten. Het gaat om drie soorten achtergrondvariabelen. De eerste soort gaat over kenmerken van de organisatieadviseur (de geïnterviewde). De tweede soort gaat over de verandervoorkeuren van de organisatieadviseur (de geïnterviewde) en de derde gaat over het eigen repertoire van de organisatieadviseur: welke interventies gebruikt de geïnterviewde en over welke competenties beschikt hij.

De kenmerken van de organisatieadviseur (de eerste soort) gaan over: geslacht, leeftijd, ervaring, sector, specialisatie, en werkomgeving. Ze zijn van belang om een overzicht te krijgen van de totale respondentengroep (zie paragraaf 4.6) en om na te gaan of één of enkele van deze variabelen verband heeft met andere variabelen in het onderzoek. Zie daarvoor het onderzoeksmodel in paragraaf 2.2.

We veronderstellen dat de verandervoorkeuren van de geïnterviewde (welke zijn mijn favoriete aanpakken?; in welke interventies geloof ik? ) van invloed zijn op de keuze van de concrete interventies en zeker van invloed zijn op de keuze: welke interventies horen tot mijn repertoire? (zie hieronder).

39/142  
23-9-2013

Tot slot hebben we aan alle geïnterviewden gevraagd, welke interventies horen tot het eigen repertoire en welke competenties horen tot het eigen repertoire? De interventies van het eigen repertoire, denken we, zullen een sterk verband hebben met de verandervoorkeuren van de geïnterviewde. Ook denken we dat de gekozen interventies een verband zullen hebben met het eigen repertoire: men kiest waar men goed in is en wat men goed kent. We verwachten ook een verband tussen de interventies uit het eigen repertoire en de competenties uit het eigen repertoire: men kiest voor die interventiemethoden waarvan men vindt dat men daar goed in is. En dat geldt zeker voor ervaren adviseurs.



#### **4. Onderzoeksopzet**

In dit hoofdstuk beschrijven we de door ons gekozen onderzoeksopzet. Daarbij baseren we ons op de in het vorige hoofdstuk (hoofdstuk 3) beschreven literatuur, de daarbij beschreven overwegingen en de keuzes die wij hebben gemaakt voor de operationalisering in ons onderzoek. In dit hoofdstuk wordt die operationalisering het meest concreet in de vorm van de gekozen instrumenten en lijsten, in de selectie van respondenten, in de opzet van de interviews en in de wijze van verwerking van de resultaten.

Successievelijk komen in dit hoofdstuk aan de orde: de gebruikte cases en de constructie ervan (paragraaf 4.1), de schaal om de aanpak te markeren (paragraaf 4.2), de lijst van interventies (de groepen en de voorbeelden; paragraaf 4.3), de competenties: domeinen en competenties (paragraaf 4.4), de overige variabelen die we hebben bevraagd (paragraaf 4.5), de selectie van respondenten en enkele kenmerken van de respondentengroep (paragraaf 4.6), de opzet van de interviews (paragraaf 4.7) en tenslotte de wijze waarop we de resultaten hebben verwerkt (paragraaf 4.8).

##### **4.1 De cases en de constructie ervan**

Aanvankelijk hadden we de ambitie om te werken met een achttal cases. Waarbij we twee cases zouden kiezen bij ieder de vier mogelijke hoofddoelen van veranderingen (zie: Reitsma et al, 2003; de Caluwé en Vermaak, 2006) . De vier hoofddoelen zijn: 1. Strategie, structuur en inrichting; 2. Producten, diensten en processen; 3. Cultuur, interactie en leiderschap en 4. Kennis, kunde en houding. Daarna hebben we de variabelen, zoals genoemd door Otto (2000) zo goed mogelijk verdeeld over de cases, waarbij we de variabelen 6,7 en 8 (identificatie met de organisatie, reflectievermogen op eigen gedrag en kennis en kunde) vaak hebben gecombineerd, omdat die veel verband hebben met elkaar. Variabele 5: aanwezige regelgeving, hebben we weggelaten, omdat die voor ons onderzoek niet relevant is.

Zo hebben we een matrix gemaakt van acht mogelijke cases. Deze matrix staat in tabel 4.1.

| Doelen             |                                      | Strategie, structuur en inrichting |                     | Producten, diensten en processen |                | Cultuur, interactie en leiderschap |                | Kennis, kunde en houding |                |
|--------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| Context variabelen |                                      |                                    |                     |                                  |                |                                    |                |                          |                |
| 1.                 | Tijdsdruk                            | ja                                 | nee                 | ja                               | ja             | nee                                | nee            | nee                      | nee            |
| 2.                 | Escalatie                            | hoog                               | laag                | laag                             | matig          | laag                               | hoog           | laag                     | laag           |
| 3.                 | Machtsverschillen                    | klein                              | groot               | groot                            | groot          | klein                              | groot          | klein                    | klein          |
| 4.                 | Functieafhankelijkheid               | laag                               | laag                | hoog                             | hoog           | laag                               | hoog           | laag                     | hoog           |
| 6, 7, 8            | 'Zachte' kenmerken in de organisatie | 6, 7 en 8 hoog                     | 6 hoog, 7 en 8 laag | 6, 7 en 8 hoog                   | 6, 7 en 8 laag | 6, 7 en 8 hoog                     | 6, 7 en 8 laag | 6 hoog, 7 en 8 laag      | 6, 7 en 8 hoog |
|                    | CASE                                 | 1                                  | 2                   | 3                                | 4              | 5                                  | 6              | 7                        | 8              |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Zachte kenmerken in de organisatie | 6 = identificatie met de organisatie<br>7 = reflectievermogen op eigen gedrag<br>8 = kennis en kunde in de organisatie |
|------------------------------------|--|

Tabel 4.1: Matrix voor constructie van acht cases

Bij de invulling van deze matrix hebben we ons laten leiden door de vuistregels van Otto (2000), ons eigen gezond verstand en hebben we combinaties die niet zinvol leken weggelaten. Zo komt bijvoorbeeld de case: 'Het doel is het ontwikkelen van de cultuur en leiderschap en er is veel tijdsdruk', niet voor. De case: 'Het doel is het ontwikkelen van kennis en kunde van mensen en er is hoge escalatie', komt ook niet voor. Dergelijke cases zijn niet realistisch.

Deze matrix was voor ons de ideale mix van cases (en daarbij behorende variabelen) voor ons onderzoek, omdat het dan alle variabelen voldoende zou afdekken. Maar al heel snel bleek dat een dergelijk aantal cases onhaalbaar zou zijn. In proefinterviews bleek dat twee tot vier cases behandelen in ongeveer anderhalf uur een absoluut maximum is. Het aantal cases moest daarom gehalveerd worden. We hebben daarbij gezocht naar bijzondere combinaties van doelen en contextvariabelen, waarbij variëteit tussen cases het belangrijkste criterium was.

We hebben uiteindelijk gekozen voor casetype 1, 4, 5 en 6 (zie tabel 4.1). In deze vier cases zit twee keer een wat harder en twee keer een wat zachter veranderdoel. En de contextvariabelen nemen alle mogelijke waarden aan over de vier cases.

Vervolgens zijn de cases in zijn definitieve vorm geschreven. Het heeft geresulteerd in de volgende vier cases. Tevens krijgen zij nu een nieuw nummer: case 1, 2, 3 en 4.

*Case 1: Het bedrijf in de dienstverlenende sector met de 5 kernwaarden die maar niet lijken te bekliven.*

Het gaat om een bedrijf in de dienstverlenende sector. Alle processen zijn zo georganiseerd dat zij het klantcontact maximaal ondersteunen. De meeste medewerkers weten wat ze moeten doen: de taken zijn helder. Daarnaast heeft men geprobeerd om de organisatiecultuur te beïnvloeden. In een werkgroep bestaande uit alle geledingen van de organisatie zijn de volgende vijf waarden geformuleerd: Wij zijn open en eerlijk, geïnteresseerd in onze klanten en in elkaar, resultaatgericht en praktisch.

Deze waarden zijn gecommuniceerd met alle lijnmanagers en er is op aangedrongen om die waarden in de praktijk te brengen. Ook in interne trainingen wordt aandacht besteed aan deze waarden. Maar dat heeft de afgelopen twee jaar heel weinig zoden aan de dijk gezet. De directeur wil er harder aan gaan trekken. Eerst moet er op korte termijn iets gaan gebeuren met de lijnmanagers, want die moeten gaan inzien dat er nu op korte termijn aan die waarden wordt gewerkt. In menig managementteamvergadering wordt dat ook wel beaamd. Maar iedereen is toch een beetje koning in de eigen parochie en trekt zich weinig aan van anderen. Men heeft wel hart voor de zaak en ziet ook wel dat het veel beter kan. De leden van het managementteam (lijnmanagers) hebben verschillende incompany trajecten doorlopen op het gebied van de organisatiekunde.

(Doel: Cultuur, interactie en leiderschap.

Contextvariabelen: geen tijdsdruk; escalatie is laag; kleine verschillen in machtsverhoudingen; lage functie-afhankelijkheid; hoge identificatie met de organisatie; hoog reflectievermogen; veel kennis en kunde.)

*Case 2: Het verlieslijdende adviesbureau dat intern veel discussieert en analyseert over strategie en structuur maar niet tot daden komt.*

Een adviesbureau heeft te lijden onder slechte financiële resultaten. Er wordt een onderzoek gedaan intern naar de mogelijke oorzaken. Dat onderzoek wordt gedaan onder de senior adviseurs door middel van intensieve gesprekken. Daaruit blijkt dat het adviesbureau een verouderde strategie heeft en dat de interne structuur niet (meer) goed past bij de ontwikkelingen in de markt. Het is nodig, zeggen de senior adviseurs dat wij ons gaan beraden op onze strategie en onze interne structuur gaan aanpassen. De resultaten lopen steeds verder terug. Het management ziet zich geplaagd voor snelle maatregelen, want het bureau kan het niet veel langer uitzingen op deze manier. Er is wel veel onrust in de organisatie: een groot aantal adviseurs heeft te weinig werk. Maar de meesten voelen zich erg betrokken bij de club en er is dus heel weinig verloop. Maar het water staat ook intern wel tot de lippen. Mensen beginnen steeds

vaker elkaar aan te kijken: doe jij wel genoeg aan acquisitie en marketing? En doe je niet teveel aan interne klussen? Staat we wel met open vizier naar buiten?

In de diverse adviesgroepen is men bezig met een zelfonderzoek: wat kunnen we doen om deze situatie het hoofd te bieden. Men heeft analyses gemaakt van de markt en het onderlinge gesprek gaat over wat ieder zelf kan doen om de situatie op termijn beter te maken. Men is ook wel deskundig op het gebied van strategie en van de doelgroepen waarvoor men wil werken.

Vooralsnog heeft dit wel geleid tot veel interessante en waardevolle discussies maar het heeft echter nog niet geleid tot een nieuwe strategie of structuur. Het management weet niet goed hoe ze dit moeten aanpakken en ze overwegen om externe hulp erbij te halen.

(Doel: Strategie, structuur, inrichting.

Contextvariabelen: wel tijdsdruk; escalatie is hoog, kleine verschillen in machtsverhoudingen; lage functie-afhankelijkheid; hoge identificatie met de organisatie; hoog reflectievermogen; veel kennis en kunde.)

*Case 3: Het carrosseriebedrijf voor bussen dat naast serieproductie steeds meer vragen voor maatwerk krijgt, waardoor verwarring ontstaat.*

Busbouw b.v. is een carrosseriebedrijf dat, naast bussen voor stads- en streekvervoer, ook speciale bussen maakt voor bijvoorbeeld bibliotheken en de KLM. Deze bussen worden in serie gefabriceerd. De laatste tijd echter komen er ook orders binnen waarbij op specifieke specificaties kleine aantallen bussen moeten worden geleverd. Dat verstoort de planning en het seriematige karakter van de productie.

De orderportefeuille belooft meestal een periode van acht tot tien maanden. Maar nu komen er ook orders binnen waarvoor spoed vereist is. En dat grijpt ook in op de reguliere productiegang. Er moet dan ook steeds meer en steeds vaker in de planning worden geschoven. Productiemedewerkers moeten ook steeds wisselende werkzaamheden doen.

Dat vinden veel medewerkers niet leuk. Het ziekteverzuim is fors toegenomen. Ze zijn steeds minder bereid om zich ten volle in te zetten en sommigen zijn al verdwenen naar een andere baan. De onderlinge sfeer onder de medewerkers en het management is wel goed.

Het top- en midden management weten niet zo goed wat ze hiermee aanmoeten. Er moet wel iets gebeuren en liefst snel. Nieuwe mensen binnenhalen? Nog meer flexibele planning gaan hanteren? Het is wel duidelijk dat het management iets moet gaan doen. Dat verwacht iedereen ook van hen. Het is ook wel duidelijk dat het niet gaat om hier en daar een gat te dichten. Want als je aan de ene kant iets oplost, ontstaan er problemen elders. Er moet wel integraal worden gekeken. Er is duidelijk gebrek aan deskundigheid intern.

(Doel: Producten, diensten en processen.

Contextvariabelen: wel tijdsdruk; escalatie is matig; grote verschillen in machtsverhoudingen; hoge functie-afhankelijkheid; lage identificatie met de organisatie; laag reflectievermogen; weinig kennis en kunde.)

*Case 4: Het geprivatiseerde IT-bedrijf dat zijn acquisitie en projectmanagementvaardigheden wil vergroten; hetgeen leidt tot een conflict.*

Het gaat om een IT bedrijf dat geprivatiseerd is twee jaar geleden. Ze installeren en ondersteunen IT systemen. De financiële resultaten zijn niet slecht, maar gaan wel naar beneden. Daarom is kort geleden er een verandering geïntroduceerd, waarbij medewerkers acquisitie en projectmanagementvaardigheden moeten leren. De trainingen die hiervoor zijn georganiseerd worden uitgevoerd door een extern bureau. De (vijf)middenmanagers hebben besloten om niet aan de trainingen deel te nemen, omdat zij zeggen: "al over die vaardigheden te beschikken".

Op de training wordt een enorm wantrouwen van de medewerkers zichtbaar tegenover de middenmanagers. Zij worden door de meerderheid van de medewerkers gezien als de oorzaak van de slechte resultaten: ze sturen mensen slecht aan; ze luisteren niet goed; ze creëren een sfeer van wantrouwen. De medewerkers formuleren een aantal verbeterpunten, die met name bij de middenmanagers moeten worden gerealiseerd. Ze schakelen hiervoor onder andere ook de OR in, die deze punten aankaart bij de directie. De middenmanagers zijn verontwaardigd en willen dat "een aantal raddraaiers door de directie wordt aangepakt". De sfeer is grimmig. De directie wil een adviseur inschakelen om het conflict te behandelen, want dat kan zo niet doorgaan. De directie ligt nu ook zelf onder vuur, omdat de middenmanagers de directie gebrek aan daadkracht verwijt. De OR heeft al een paar forse aanvaringen gehad met de directie. De beste mensen lopen weg. Ze kunnen zo ergens anders terecht. Er heerst een slechte sfeer en niemand geeft veel om deze organisatie. Ze zijn onderling verre van communicatief over de problemen.

(Doel: Cultuur, interactie en leiderschap.

Contextvariabelen: geen tijdsdruk; escalatie is hoog; grote verschillen in machtsverhoudingen; hoge functie-afhankelijkheid; lage identificatie met de organisatie; laag reflectievermogen, weinig kennis en kunde.)

## **4.2 Schaal aanpakken**

Na lang wikken en wegen hebben we een heel pragmatische beslissing genomen met betrekking tot het element "aanpak". Zoals reeds eerder gesteld (zie paragraaf 3.2). We hebben namelijk de sterke overtuiging ontwikkeld na het bestuderen van aanpakken en interventies, dat er altijd een fundamentele keuze is aan de kant van de adviseur om een expertbenadering te kiezen of een participatieve benadering. En dat voor vele interventies geldt dat je het zowel expertmatig, met een kleine groep en vanachter de tekentafel kunt doen als participatief, in interactie met velen en in direct contact met elkaar.

Om die reden hebben we een eenvoudige tien puntsschaal gemaakt, met deze twee posities aan het eind van elke pool. 1 is zeer expertmatig; 10 is zeer participatief.

We hebben aan alle geïnterviewden gevraagd om de aanpak per case te scoren op deze schaal.

In de verwerking van de scores hebben we de volgende indeling gehanteerd:

1 – 3 = expertmatige aanpak

4 – 7 = middenaanpak

8 – 10 = participatieve aanpak

### 4.3 Interventielijst

Hieronder wordt de definitieve lijst met interventies gepresenteerd die we in het onderzoek hebben gebruikt. Het zijn negen categorieën van interventies. Bij elke categorie staat een definitie en staat aangegeven. In de tweede kolom staan voorbeeld interventies genoemd, die horen tot deze categorie.

| Categorie interventies  | Voorbeeld Interventies  |
|---|---|
| <b>1. Interventies gericht op verkenning en bewustwording</b><br><br>Het onderkennen van de aard en oorzaak van een probleem en mensen bewustworden van de noodzaak tot verandering     | <b>SWOT-analyse:</b> het in kaart (laten) brengen van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen om de eigen prestaties, die van de concurrenten en de ontwikkelingen in de omgeving te kennen en op basis hiervan de (organisatie)strategie te bepalen.   |
|   | <b>Benchmarking:</b> het (laten) vergelijken van de eigen prestaties met die van de beste concurrenten om te onderkennen op welke onderdelen de organisatie beter kan presteren.  |
|   | <b>Balanced Score Card:</b> het in kaart (laten) brengen/meten van prestatie-indicatoren op het gebied van financiën, bedrijfsprocessen, innovatie en klanten om te onderkennen op welke onderdelen de organisatie naar verwachting presteert en op welke onderdelen verbetering is aan te brengen. |
|   | <b>Causal loop diagrams</b> (causale kaarten): het in kaart (laten) brengen van oorzaak – gevolg relaties waardoor terugkerende patronen zichtbaar worden. De kaarten geven aanwijzingen over welke factoren relatief gemakkelijk zijn te beïnvloeden en welke moeilijk.                            |
|   | Andere voorbeelden: het 5-krachtenmodel van Porter; Pesti-omgevings-analyse   |
| <b>2. Interventies gericht op strategische vraagstukken en het vormen van toekomstbeelden</b><br><br>Het bevorderen dat toekomstbeelden over de organisatie gevormd (en gedeeld) worden | <b>Strategisch veranderplan:</b> het opstellen van een plan met doelen en middelen om vanuit de huidige situatie de beoogde langere termijn positionering van de organisatie in de omgeving te realiseren.  |
|   | <b>Search Conference:</b> het gebruik maken van een conferentiemethode (large scale intervention) om een wel omschreven, wenselijke en bereikbare toekomst te creëren en een plan te maken om daar te komen.  |
|   | <b>Strategische cultuur verandering:</b> het ontwikkelen van een sterke gemeenschappelijke cultuur die fundamenteel afwijkt van de huidige cultuur en van belang is voor het voortbestaan van de organisatie.   |
| <b>3. Interventies gericht op het al dan niet tijdelijk aanpassen van</b>   | <b>Projectorganisatie:</b> het benoemen van een persoon of eenheid die een tijdelijke, afgebakende opdracht uitvoert, binnen de bestaande organisatiestructuur en met eigen additionele middelen.   |

| Categorie interventies  | Voorbeeld Interventies   |
|---|--|
| <p><b>de structuur in een organisatie of in samenwerkingsverbanden</b></p> <p>Het treffen van passende voorzieningen en omstandigheden om de veranderingen mogelijk te maken.</p>   | <p><b>Tijdelijke groepen:</b> het benoemen van taskforces (of andere benaming) die in het veranderproces een helder gedefinieerd doel hebben, bijvoorbeeld nieuwe ideeën ontwikkelen, prioriteiten stellen of het veranderproces plannen en coördineren.</p> |
|   | <p><b>Pilot project:</b> het op beperkte schaal laten uitproberen of de beoogde verandering haalbaar is, alvorens deze breder wordt uitgezet</p>   |
|   | <p><b>Nieuwe organisatie eenheden:</b> het opzetten van een of meerdere nieuwe organisatieonderdelen om bijvoorbeeld een nieuwe dienst aan te bieden, veelal als oplossing om inertia in de staande organisatie te omzeilen.</p>                             |
|   | <p><b>Structuuraanpassingen:</b> het verduidelijken en (mogelijk) aanpassen van de verdeling van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en coördinatiemechanismen.</p>   |
|   | <p><b>Outsourcing:</b> het buiten de organisatie onderbrengen van activiteiten die voorheen door de organisatie zelf zijn uitgevoerd.</p>  |
|   | <p>Andere voorbeelden: fusie en overname, joint ventures</p>   |
| <p><b>4. Interventies gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties via bedrijfsprocessen (business performance)</b></p> <p>Het treffen van maatregelen op het gebied van de bedrijfsprocessen om het resultaat te verbeteren</p>     | <p><b>Herontwerp van bedrijfsprocessen (BPR):</b> het fundamenteel aanpassen van de werkprocessen veelal met behulp van informatietechnologie.</p> <p>Of: het in kaart brengen van werkprocessen en mogelijk het aanpassen daarvan</p>                       |
|   | <p><b>Integrale kwaliteitszorg:</b> een permanent proces waarin wordt gestreefd de tevredenheid van de klant te vergroten door systematisch te werken aan verbetering van producten of diensten</p>  |
|   | <p><b>Het Conference model:</b> het gebruik maken van een conferentiemethode (large scale intervention) om processen te herontwerpen en klant-leverancierrelaties te verbeteren waarbij wordt aangesloten op de strategie van de organisatie.</p>            |
| <p><b>5. Interventies gericht op de motivatie van werknemers met behulp van HRM-instrumentarium</b></p> <p>Het bevorderen van motivatie van betrokkenen om de flexibiliteit van de organisatie en de organisatieprestaties te vergroten</p> | <p><b>Beloningssysteem:</b> het ontwerpen van een systeem dat zowel de prestaties van de medewerkers en de werknemerstevredenheid bevordert als ongewenst gedrag vermindert, zoals regels rond prestatiebeloning en promotie.</p>                            |
|   | <p><b>Selectie:</b> het bevorderen dat de juiste man/vrouw op de juiste plaats komt.</p>   |
|   | <p><b>Carrièreontwikkeling:</b> het ondersteunen van mensen bij hun loopbaan in de organisatie en bij het stellen van carrièredoelen.</p>  |
|   | <p><b>Taakverbreding:</b> het uitbreiden van een takenpakket met werkzaamheden op hetzelfde niveau.</p>  |
| <p><b>6. Interventies gericht op beheersing en</b></p>  | <p><b>Taakverrijking:</b> het toevoegen van 'hogere' taken aan een takenpakket, inclusief de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</p>  |
|   | <p><b>Controleren:</b> het nagaan of taken naar behoren zijn uitgevoerd.</p> <p><b>Rapporteren:</b> het met een bepaalde frequentie laten opstellen van</p>  |

| Categorie interventies  | Voorbeeld Interventies  |
|---|---|
| <b>controle</b><br><br>Het inzichtelijk (laten) maken van de voortgang of de kwantiteit en de kwaliteit van de werkzaamheden  | rapportages over behaalde resultaten en/of voortgang van activiteiten.<br><br><b>Tijdschrijven:</b> het met een bepaalde frequentie laten rapporteren hoeveel tijd besteed is aan activiteiten.   |
| <b>7. Interventies gericht op training en ontwikkeling</b><br><br>Het aanleren en eigen maken van concepten en vaardigheden of het vergroten van inzicht.   | <b>Training:</b> het aanleren van vaardigheden door managers, medewerkers of staf.<br><br><b>Workshops:</b> het gevoelig maken van mensen voor de noodzaak van verandering, voor trends, voor verschillende opties voor hun organisatie of henzelf of voor bepaalde methoden en concepten.<br><br><b>Feedback:</b> het bevorderen dat het individu, de groep of de organisatie inziet wat voor effect het eigen gedrag of de prestatie heeft op anderen.<br><br><b>Coaching of counseling:</b> het geven van individuele feedback om de effectiviteit van het individu te vergroten en het bevorderen van het zelfvertrouwen en de kennis en vaardigheden om een verandering te realiseren.<br><br><b>Spelsituaties:</b> het via spelsituaties laten ervaren van de (systeem)consequenties van het eigen gedrag<br><br><b>Survey feedback:</b> het in een actief proces informatie en kennis (laten) vergaren over problemen en oplossingen om vervolgens gerichte activiteiten te formuleren en uit te voeren<br><br>Andere voorbeelden: 360 graden feedback   |
| <b>8. Interventies gericht op processen tussen mensen (sociale processen)</b><br><br>Het verbeteren van sociale processen in organisaties<br><br>bv. de interpersoonlijke relaties, het functioneren van een team, de relatie tussen teams of organisaties. | <b>Proces Consultatie / Teambuilding:</b> een groep in staat stellen om het eigen functioneren als groep te analyseren en passende oplossingen te formuleren voor disfunctionele groepsprocessen.<br><br><b>Zoekconferentie:</b> het houden van een organisatiebrede bijeenkomst met als doel belangrijke organisatiewaarden te verduidelijken en om een (nieuwe) manier te ontwikkelen om problemen te benaderen<br><br><b>Derde partij:</b> als neutrale derde partij de interactie tussen partijen begeleiden en probleemoplossing bevorderen om tot een door partijen onderschreven resultaat te komen.<br><br><b>Procesmanagement:</b> het faciliteren van besluitvormingsprocessen in complexe situaties, waarin op voorhand geen oplossing voorhanden is en de belangen van partijen uiteen lopen. Sturen op: openheid/toegankelijkheid van stakeholders; het in acht nemen van de kernwaarden van de stakeholders; de continuïteit en het tempo van het proces; de inhoudelijke kwaliteit van de oplossing.<br><br>Andere voorbeelden: T-group; Organization confrontation meeting; Intergroup relations; Agenda Setting. |



| Categorie interventies   | Voorbeeld Interventies  |
|--|---|
| <b>9. Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen door interactie gaande te houden</b><br><br>Het gaande houden van het proces van interactie en communicatie | <b>Actie leren:</b> het creëren van een context waarin 'leren' het met anderen oplossen van echte problemen is en waarbij de uitwisseling van ervaringen en reflectie essentiële onderdelen zijn.   |
|  | <b>Actie onderzoek:</b> het creëren van een samenwerkingsverband tussen onderzoeker en actoren (medewerkers) waarbij onderzoeken en leren samen opgaan.   |
|  | <b>Begrijpend onderzoek:</b> het bevorderen te veranderen in sociaal geconstrueerde realiteiten door: interactieve observatie en doorgronden 'wat is', daarna formuleren 'wat zou kunnen' en 'wat zou moeten' om vervolgens te gaan starten met experimenteren met 'wat kan'. |
|  | <b>Dialoog:</b> het bevorderen dat op basis van dialoog en interactie verschillende ideeën over de werkelijkheid worden gedeeld en dat van hieruit nieuwe realiteiten worden geconstrueerd.   |
|  | <b>Verhalen vertellen:</b> het bevorderen dat via open interviews verhalen worden vastgelegd en dat in deze verhalen naar tegenstellingen wordt gezocht en 'tussen de regels door wordt gelezen' en dat vervolgens samenvoeging tot nieuwe verhalen plaatsvindt.              |

Tabel 4.2: Interventielijst

#### 4.4 Competentielijst

Hieronder volgt de definitieve lijst van competenties. Het gaat om 10 domeinen, die steeds bovenaan van een kader staan. In de cellen staan dan steeds de competenties genoemd en wordt een definitie gegeven. In totaal gaat het om 56 competenties. Hoe we aan deze lijst zijn gekomen, staat beschreven in paragraaf 3.4. In bijlage A staat aangegeven van welke auteur de competentie of definitie afkomstig is.

##### Ondernemen

|                      |   |
|----------------------|---|
| 1. Durf              | Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.  |
| 2. Individualiteit   | Kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten.   |
| 3. Onafhankelijkheid | Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Loyaal zijn aan de opdrachtgever zonder professionele onafhankelijkheid prijs te geven. |
| 4. Ondernemerschap   | Kansen signaleren en deze omzetten in strategie en verbeterings- of vernieuwingsacties die bijdragen aan betere ondernemingsprestaties.   |
| 5. Marktgericht      | Is merkbaar goed geïnformeerd over ontwikkelingen in de markt en technologie en past deze informatie effectief toe in acties met voordelen voor de organisatie, het organisatieonderdeel of de functie.       |

##### Veerkracht tonen

|                        |   |
|------------------------|---|
| 6. Aanpassingsvermogen | Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen. |
|------------------------|---|

|                     |  |
|---------------------|--|
| 7. Flexibiliteit    | Wanneer zich problemen of kansen voordoen zonodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken.  |
| 8. Stresstolerantie | Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Daarbij kalm en in proportie met het belang van de zaak reageren. Om kunnen gaan met weerstand. |
| 9. (Zelf)beheersing | Het voorkomen van escalaties en controle hebben over emoties.  |

### Organiseren

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 10. Voortgang bewaken | Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, met de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. |
| 11. Plannen           | Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken.   |
| 12. Organiseren       | De voor een plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven; deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt.   |
| 13. Coalitie sluiten  | Het zoeken of gebruiken van steun en hulp van anderen om een persoon en/of groep te overtuigen.  |

### Presteren

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 14. Resultaatgerichtheid  | Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten. Denkt vooruit.   |
| 15. Omgang met details    | Tonen aandacht te hebben voor details; langdurig effectief kunnen omgaan met detailinformatie.  |
| 16. Vasthoudendheid       | Vasthouden aan een gekozen aanpak of opvatting totdat het beoogde doel bereikt is, of afwijking hiervan onderbouwen met heldere argumenten.   |
| 17. Kwaliteitsgerichtheid | Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven.   |
| 18. Energie               | Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer een functie dat vraagt. Hard werken, uithoudingsvermogen hebben.   |
| 19. Ambitie               | Gedrag tonen dat er op gericht is carrière te maken en succes te boeken. Investeren in de eigen ontwikkeling om dit te bereiken.  |
| 20. Legitimeren           | Het wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dat verzoek te doen of door aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, de gebruiken of tradities in de organisatie |
| 21. Problemen oplossen    | Signaleren van (potentiële) problemen/knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.  |

### Analyseren

|                        |  |
|------------------------|--|
| 22. Analytisch         | Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg. |
| 23. Conceptueel denken | Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.  |
| 24. Lerende oriëntatie | Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en   |

|                  |   |
|------------------|---|
|                  | effectief toepassen.  |
| 25. Creativiteit | Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken. |

### Beschouwen

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 26. Oordeelsvorming       | Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria; op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzes komen.               |
| 27. Omgevingsbewustzijn   | Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. |
| 28. Visie ontwikkelen     | In hoofdlijnen de richting aangeven waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen; de doelstellingen voor het langtermijn beleid formuleren.  |
| 29. Innoveren             | Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie, bestaande en nieuwe oplossingen/aanpakken.                      |
| 30. Organisatiebewustzijn | Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.                           |

### Faciliteren

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 31. Klantgerichtheid        | Onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en laten zien vanuit dat perspectief te denken en handelen.   |
| 32. Coachen                 | Ondersteunen van anderen in de uitoefening van het werk. Anderen motiveren en aanzetten tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag en hierbij optreden als gesprekspartner.   |
| 33. Samenwerken             | Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.   |
| 34. Luisteren               | Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie; aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en waar nodig kunnen doorvragen.   |
| 35. Sensitiviteit           | In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van anderen te onderkennen en daarvoor open te staan. De eigen invloed op anderen begrijpen en er rekening mee houden.   |
| 36. Accuraat                | Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkomen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten.   |
| 37. Inspireren              | Het wekken van enthousiasme voor een verzoek of voorstel door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon/groep of door aan te geven dat een persoon/groep over de kwaliteiten beschikt om een taak goed uit te voeren of een doel te realiseren. |
| 38. Kostenbewust            | Rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en langere termijn. Kosten herkennen en uitgaven binnen het budget houden. Resultaat bereiken met zo min mogelijk verspilling van energie en middelen.   |
| 39. Persoonlijk beroep doen | Het doen van een beroep op de loyaliteit of sympathie van een persoon en/of groep.  |

### Beïnvloeden

|                        |   |
|------------------------|---|
| 40. Communiceren       | Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.                            |
| 41. Optreden           | Zichzelf in houding en gedrag zó presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in bestendig respect of sympathie kunnen omzetten. |
| 42. Overtuigingskracht | Ideeën, standpunten en plannen zó overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen.                   |
| 43. Sociabiliteit      | Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen ten dienste van het werk; zich gemakkelijk in allerlei gezelschap begeven.              |

### Besturen

|                        |   |
|------------------------|---|
| 44. Besluitvaardigheid | Beslissingen nemen, door acties te gelasten of meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden. Keuzen maken en knopen doorhakken.   |
| 45. Leiderschap        | Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden.  |
| 46. Delegeren          | Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers en geven van mogelijkheden om deze uit te voeren.   |
| 47. Visie uitdragen    | De richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren.  |
| 48. Consulteren        | Een persoon en/of groep waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of een voorstel wijzigen zodat rekening wordt gehouden met de belangen en suggesties van een persoon en/of groep. |
| 49. Onderhandelen      | Tot overeenstemming komen vanuit verschillende standpunten, argumenten en/of belangen. Helder maken van doelen en belangen van betrokken partijen en realiseren van gewenst onderhandelingsresultaat.   |
| 50. Diplomatiek        | Vermogen om belangen van anderen te herkennen, in te schatten en hierop tactvol in te spelen om eigen doelen te realiseren.   |
| 51. Risicobewust       | Herkennen en inschatten van risico's, knelpunten en hindernissen. Inschatten van de invloed hiervan op personen en activiteiten in de organisatie en de omgeving en hierna handelen.  |
| 52. Netwerken          | Ontwikkelen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's, klanten, vakgenoten en relaties.  |

### Vertrouwen wekken

|                     |  |
|---------------------|--|
| 53. Integriteit     | Handhaven van sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit. |
| 54. Betrouwbaarheid | Nakomen van gemaakte afspraken en de consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | wegnemen.  |
| 55. Loyaliteit             | Zich voegen naar het beleid en de belangen van de organisatie en de groep waarvan men onderdeel uitmaakt. In dilemma's waar die belangen tegenover andere komen te staan de positie van het eigen onderdeel steunen of althans geen schade toebrengen. |
| 56. Gunstige sfeer creëren | Het complimenteren, vleien, vriendelijk of behulpzaam zijn om een persoon en/of groep in een goede stemming te krijgen voordat een verzoek of voorstel wordt gedaan  |

Tabel 4.3: Competentielijst

#### 4.5 Overige variabelen

We hebben drie soorten overige variabelen gemeten.

De kenmerken van de geïnterviewde zijn genoteerd en/of gevraagd aan het begin van het interview.

Het gaat dan over:

naam geïnterviewde

geslacht

aantal jaren werkervaring als adviseur

sector(-en) waarin wordt geadviseerd

specialisatie(-s)

leeftijd

opleiding(-en)

type adviesbureau (één-pitter; klein bureau; middelgroot bureau; internationaal bureau).

De antwoorden zijn genoteerd op het interviewprotocol. (bijlage B)

De tweede soort: overige variabelen hebben we gemeten met de zogenaamde puntentest. In deze test worden mensen gevraagd naar hun voorkeuren bij veranderaanpakken. Zij moeten acht punten verdelen over steeds vijf alternatieven. Elk van de alternatieven vertegenwoordigt één van de vijf denkrichtingen met betrekking tot veranderen (zie de Caluwé en Vermaak, 2006 over de vijf denkrichtingen en Oort, 2006 over de validiteit en betrouwbaarheid van deze test). Zowel de concepten als de genoemde test worden over het algemeen geaccepteerd als een overzicht van de belangrijkste veranderconcepten en een goede manier om die te meten. De puntentest is van te voren tegelijk met de cases opgestuurd en aan de geïnterviewde is gevraagd om de test van te voren in te vullen. De ingevulde test is door de onderzoekers meegenomen.

Voor de derde soort: overige variabelen hebben we de geïnterviewden gevraagd naar het eigen repertoire van interventies en competenties met behulp van de twee overzichtslijsten (zie paragraaf 4.3 en 4.4). De antwoorden zijn genoteerd in het interviewprotocol (zie bijlage B).

#### **4.6 Selectie en overzicht respondentengroep**

In deze paragraaf beschrijven we de selectie van respondenten en presenteren we enkele gegevens die we verzameld hebben tijdens het onderzoek. Die gegevens geven wat meer zicht op de aard van de groep van 40 organisatieadviseurs die hebben meegedaan aan het onderzoek.

De respondenten zijn gekozen uit het ledenbestand van de Ooa of uit het netwerk van de onderzoekers. Een dwingende eis was, dat elke gekozen adviseur meer dan 10 jaar een brede advieservaring heeft. We hebben die organisatieadviseurs genomen, waarvan we zelf wisten (of iemand in onze naaste omgeving) dat ze langdurige en brede ervaring hadden. Alle adviseurs die wij hebben gevraagd, hebben meegedaan aan het onderzoek. Een lijst met geïnterviewden is opgenomen in bijlage D. Deze groep organisatieadviseurs is niet representatief voor alle organisatieadviseurs in Nederland. Dat is voor de bedoeling van ons onderzoek niet nodig. Immers: ervaring met veranderingsprocessen is voor ons van doorslaggevend belang.

We kunnen nauwelijks een vergelijking maken tussen de respondentengroep en de beroepsgroep organisatieadviseurs, want achtergrondgegevens zijn zeer schaars. Het CBS vermeldt in Statline dat in 2004 40.500 werknemers bij organisatieadviesbureaus werkzaam zijn. Daarvan is 57% man en 43% vrouw. Andere achtergrondgegevens, zoals opleiding, worden niet vermeld.

Het respondentengezelschap dat aan ons onderzoek heeft meegedaan heeft de volgende kenmerken:

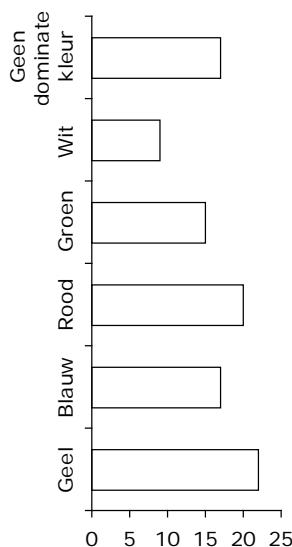
- Tweederde van de respondenten in dit onderzoek is man, éénderde is vrouw.
- De leeftijd van alle respondenten ligt tussen de dertig en zeventig jaar; waarvan het zwartepunt met name tussen de vijfenveertig en zestig jaar ligt (72,5%).
- De werkervaring verschilt van een minimum van 10 jaar tot een maximum van 45 jaar. De categorieën tien tot vijftien jaar ervaring (27,5%) en vijftien tot twintig jaar ervaring (25%) hebben echter de hoogste score. Opgeteld heeft het respondentengezelschap meer dan 900 jaar praktijkervaring.
- De opleidingen die de respondenten hebben gedaan zijn uiteenlopend. De studies WO Psychologie (15%), WO Sociologie (10%), WO Economie (20%) en WO Bedrijfskunde (12,5%) worden relatief frequent genoemd. (Voor een compleet overzicht: zie bijlage 2)
- De respondenten zijn werkzaam in de non-profit sector (42,5%) of in zowel profit als non-profit sector (47,5%). Weinig respondenten werken alleen in de profit sector (10%).
- Wat betreft het soort adviesbureau waar de respondenten werkzaam zijn, zijn vier categorieën als volgt verdeeld: solist (32,5%), klein adviesbureau met minder dan 10

adviseurs (27,5%), middelgroot adviesbureau (27,5%) en internationaal werkend adviesbureau (12,5%).

- Negenendertig respondenten noemen 34 specialisaties.

Bijna iedere adviseur heeft zijn eigen specialisatie of benoemt de specialisatie op zijn eigen wijze. Sommige specialisaties zijn marktgericht, bv. overheid, onderwijs, ruimtelijke ordening. De meeste specialisaties zijn vakgericht, van 'shitopruimer' tot strategieadviseur. Meer dan eenderde van de specialisaties heeft (direct) te maken met verandermanagement. (Voor een compleet overzicht: zie bijlage E).

- De dominante persoonlijke stijl (in termen van kleuren van veranderen, zie bijlage C) van onze respondenten is als volgt:



Figuur 4.1: dominante stijl (in termen van het kleuren van veranderen) van de respondenten

#### 4.7 Opzet interviews

Tijdens het interview is het onderzoeksmodel als volgt gehanteerd:

- *Context aan de hand van casebeschrijvingen:*

Vooraf heeft de respondent de 4 casebeschrijvingen gekregen en de puntentest over de voorkeuren voor veranderen (zie bijlage C).

Tijdens het interview zijn twee tot vier cases behandeld afhankelijk van de beschikbare tijd en het tempo waarin de cases kunnen worden besproken. Er is rekening gehouden

met de overweging dat voor het totaal alle cases ongeveer even vaak aan de orde moesten zijn geweest.

De vier cases zijn (zie ook paragraaf 4.1):

1. Het bedrijf in de dienstverlenende sector met de 5 kernwaarden die maar niet lijken te beklippen.
2. Het verlieslijdende adviesbureau dat intern veel discussieert en analyseert over strategie en structuur maar niet tot daden komt.
3. Het carrosseriebedrijf voor bussen dat naast serieproductie steeds meer vragen voor maatwerk krijgt, waardoor verwarring ontstaat.
4. Het geprivatiseerde it-bedrijf dat zijn acquisitie en projectmanagement-vaardigheden wil vergroten; hetgeen leidt tot een conflict.

De respondent is gevraagd wat in de case opvalt en wat de onderwerpen of aangrijpingspunten zijn voor de adviseur. Deze gegevens zijn door de interviewers genoteerd.

- *Aanpak aan de hand van mate van participatie*

Vervolgens is gevraagd aan de hand van een 10-puntsschaal aan te geven hoe de respondent aan het werk zou gaan: niet participatief/expertmatig/alleen of volledig participatief/procesmatig met grote groep. De respondent heeft ook aangegeven of de respondent een fasering aan zou brengen. Met fasering wordt bedoeld: de start van het traject (fase 1) en daarna het vervolg van het traject (fase 2).

Bijvoorbeeld: de start meer expertmatig en het vervolg meer procesmatig.

- *Interventies aan de hand van 9 categorieën*

De 9 categorieën zijn: interventies gericht op

- A. Verkenning en bewustwording
- B. Strategische vraagstukken en het vormen van toekomstbeelden
- C. Aanpassen van de structuur in de organisatie of samenwerkingsverbanden
- D. Verbeteren van bedrijfsprestaties via bedrijfsprocessen
- E. Motivatie van werknemers met behulp van HRM-instrumentarium
- F. Beheersing en controle
- G. Training en ontwikkeling
- H. Processen tussen mensen (sociale processen)
- I. Duurzaam leren en veranderen door interactie gaande te houden.

De respondent heeft bepaald welke interventies passen bij de case. Ook hier heeft de respondent desgewenst een fasering aangebracht. Per interventie heeft de respondent aan de hand van de voorbeeldinterventies aangegeven wat hij zou doen.

- *Competenties aan de hand van 56 opties*

De 56 competenties zijn onderverdeeld in 10 domeinen:

- A. Ondernemen
- B. Veerkracht tonen
- C. Organiseren
- D. Presteren
- E. Analyseren
- F. Beschouwen



G. Faciliteren  
H. Beïnvloeden  
J. Besturen  
K. Vertrouwen wekken

Veelal heeft de respondent per interventie aangegeven welke competenties een adviseur nodig heeft bij het uitvoeren van de interventie. De respondent werd gevraagd om daarbij zo specifiek mogelijk te zijn uit de lijst met 56 competenties.

- *Basiscompetenties*

Nadat alle cases zijn behandeld, is nog gevraagd naar de basiscompetenties. Gevraagd werd om aan te geven welke competenties adviseurs altijd nodig hebben, ongeacht of ze ervaren of onervaren zijn en welke interventies zij uitvoeren.

- *Achtergrond van de adviseur, persoonlijke stijl en eigen repertoire*

Aan het eind van het interview is de respondent een aantal vragen gesteld. Deze hebben te maken met de interveniërende variabelen. We willen nagaan of de achtergrond van de adviseur (bijvoorbeeld opleiding) een verband heeft met de gekozen interventies en competenties. Datzelfde geldt voor de aannames die de adviseur hanteert over wat goed werkt in verandertrajecten (de persoonlijke stijl in termen van de kleuren) en voor het eigen repertoire van interventies en competenties.

#### **4.8 Codering en wijze van verwerking**

De gegevens die dit onderzoek heeft opgeleverd hebben we op drie manieren verwerkt.

De eerste is via kwantitatieve methodes. Alle antwoorden zijn op een interviewprotocol genoteerd en later door middel van een codeboek omgezet in gecodeerde gegevens. Het codeboek voor SPSS is opgenomen in bijlage B. De verschillende statistische bewerkingen zoals die staan vermeld in paragraaf 5.1 zijn op deze wijze tot stand gekomen.

De tweede is door middel van atlas.ti 5. Dit is een methode om kwalitatieve onderzoeksdata (zoals interviews) te analyseren. Met behulp van een aantal interviews hebben de onderzoekers een codering opgezet (zie bijlage F). Met behulp van deze codering zijn alle interviews doorgelopen en gecodeerd. De verschillende citaten die naar boven kwamen per code zijn vervolgens door twee onderzoekers inhoudelijk geanalyseerd en door middel van de methode van snowcards (zie: Geurts et al., 2000) weer inhoudelijk bij elkaar gezet. Dat levert onderzoeksresultaten op die in paragraaf 5.2. staan vermeld.

De derde manier is een vrij subjectieve. Tijdens de interviews, tijdens de verwerking van alle data en tijdens de terugkoppelingsbijeenkomst hebben de onderzoekers aantekeningen bijgehouden van opvallende fenomenen of conclusies. Die zijn onder het kopje: "Impressies" opgenomen in paragraaf 5.3.

## 5. Resultaten

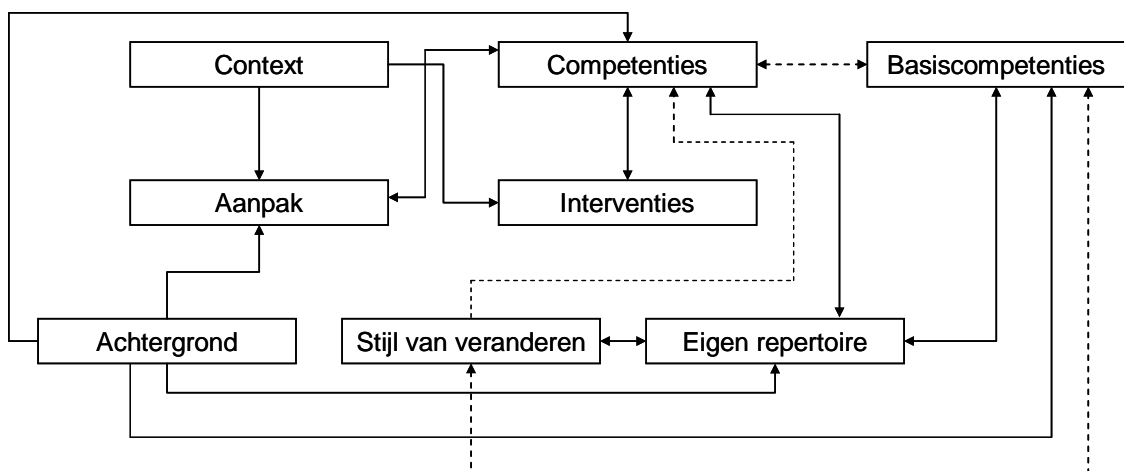
In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van het onderzoek. In paragraaf 5.1 komen de kwantitatieve verwerkingen aan de orde, eerst met een overzicht van alle verbanden, later uitgewerkt per deelonderwerp. In paragraaf 5.2 komt de kwalitatieve verwerking die we gedaan hebben met behulp van een inhoudsanalyse met atlas.ti. In paragraaf 5.3 komen de intersubjectieve impressies van de drie onderzoekers aan de orde.

### 5.1 Kwantitatieve analyse

Met behulp van het statistische verwerkingsprogramma SPSS is nagegaan of er significante verbanden tussen de variabelen zitten. Als dat het geval is, is bekeken hoe sterk deze verbanden zijn. We starten met een overzicht van de significante verbanden. Daarna behandelen we de verbanden tussen de diverse variabelen inhoudelijk.

#### 5.1.1 Verbanden

In figuur 5.1 staan de verbanden tussen de diverse variabelen aangegeven.



Figuur 5.1: Overzicht significante verbanden in onderzoeksmodel

De lijnen in figuur 5.1 geven weer dat een significant verband is gevonden ( $p < 0,05$ ). Dat wil zeggen dat de kans zeer klein is, dat het verband aan toeval geweten kan worden.

De sterkte van het verband is weergegeven met een gesloten of een onderbroken lijn. De betekenis hiervan is als volgt:

- Een lijn betekent een sterk verband (meer dan 60% van de respondenten noemt dit verband)
- Een onderbroken lijn betekent een matig verband (meer dan 30% van de respondenten noemt dit verband).

Vanwege het relatief beperkte aantal van 40 respondenten is 60% als grens genomen in plaats van 70 à 80%. In dit type onderzoeken en met deze omvang is dat gebruikelijk.

De aanwezigheid van een verband geeft nog geen richting van het verband aan. De richting van het verband wordt toegekend door logisch beredeneren en door interpretatie. Als voorbeeld: uit de kwantitatieve verwerking blijkt dat er een verband is tussen context en aanpak. Omdat de context een vaststaande case is, is het logisch dat de context tot een aanpak (expertmatig, procesmatig of een middenaanpak) leidt en niet andersom. Bij sommige verbanden is er een wederzijdse beïnvloeding van de variabelen mogelijk (tweerichtingen verkeer). Dan wijzen de pijlen twee kanten op.

De volgende sterke verbanden zijn gevonden:

- Context en aanpak
- Context en interventies
- Aanpak en competenties
- Interventies en competenties
- Achtergrond van de adviseur en aanpak
- Achtergrond van de adviseur en competenties
- Achtergrond van de adviseur en basiscompetenties
- Achtergrond van de adviseur en genoemde eigen repertoire van de adviseur aan competenties
- Persoonlijke stijl van veranderen van de adviseur (5 kleuren van verandering) en het genoemde eigen repertoire van de adviseur aan interventies
- Het genoemde eigen repertoire van de adviseur aan interventies en het genoemde eigen repertoire van de adviseur aan competenties
- Het genoemde eigen repertoire van de adviseur aan interventies en de competenties zoals die zijn gekozen in de case
- Het genoemde eigen repertoire van de adviseur aan competenties en competenties die zijn gekozen in de case
- Het genoemde eigen repertoire aan interventies en de basiscompetenties
- Het genoemde eigen repertoire aan competenties en de basiscompetenties.

Matige verbanden zijn:

- De persoonlijke stijl van veranderen (5 kleuren van verandering) en de competenties
- De persoonlijke stijl van veranderen (5 kleuren van verandering) en de basiscompetenties
- De persoonlijke stijl van veranderen (5 kleuren van verandering) en het genoemde eigen repertoire van competenties van de adviseur

- Het genoemde eigen repertoire van de interventies van de adviseur en de basiscompetenties.

Geen verbanden zijn gevonden:

- Aanpak en interventies
- Achtergrond van de adviseur en interventies
- Achtergrond van de adviseur en de persoonlijke stijl van veranderen (5 kleuren van verandering)
- De persoonlijke stijl van veranderen (5 kleuren van verandering) en de aanpak
- De persoonlijke stijl van veranderen (5 kleuren van verandering) en de interventies.

We gaan nu in op de belangrijkste verbanden die samenhangen met de vraagstelling van ons onderzoek.

### 5.1.2 Verbanden tussen context en aanpak / interventies

De 4 cases representeren ieder een andere context. De vraag is welke aanpak adviseurs in die context toe willen passen en welke interventies ze in willen zetten. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de startfase (fase 1) en het vervolgtraject (fase 2). Om de cijfers wat in te kleuren, illustreren we de kwantitatieve uitkomsten met bevindingen uit de kwalitatieve analyse. (Voor een gedetailleerdere uitwerking van de kwalitatieve analyse: zie paragraaf 5.2)

Het volgende beeld komt eruit:

Case1:

| <b>Case 1: Het bedrijf in de dienstverlenende sector met de 5 kernwaarden die maar niet lijken te beklijven.</b>   |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Doel: cultuur, interactie en leiderschap   |  |   |   |
| Context-variabelen: geen tijdsdruk, escalatie is laag, kleine verschillen in machtsverhoudingen, lage functieafhankelijkheid, hoge identificatie met de organisatie, hoog reflectievermogen op het eigen gedrag, veel kennis en kunde. |  |   |   |
| Fase 1   |  | Fase 2  |   |
| Aanpak   | Interventies gericht op  | Aanpak  | Interventies gericht op   |
| 58% Procesmatig<br>29% Midden-aanpak<br>13% Expertmatig  | 50% Verkenning en bewustwording<br>17% Processen tussen mensen<br><br>0% Beheersing en controle<br>0% Training en ontwikkeling | 68% Procesmatig<br>22% Midden-aanpak<br>10% Expertmatig | 23% Processen tussen mensen<br>19% Strategie<br>19% Duurzaam leren en veranderen<br><br>0% Beheersing en controle |

Tabel 5.1: Case 1: het verband tussen context en aanpak / interventies

Case 1 pakt het merendeel van adviseurs procesmatig of via een middenaanpak aan. Zij kiezen het minst voor een expertmatige aanpak. Tijdens de interviews lichten de respondenten toe dat zij met sleutelfiguren (bijvoorbeeld met de directeur en het managementteam) of 'breed' met alle mensen in de organisatie, aan het werk willen.

In de eerste fase zijn de interventies met name gericht op verkenning en bewustwording en/of processen tussen mensen. Tijdens de interviews blijkt dat respondenten het belangrijk vinden om na te gaan of er een relatie te leggen is tussen de kernwaarden en de prestaties van de organisatie. Of willen zij spiegelen en terug koppelen welke problemen er zijn.

In de tweede fase zijn de interventies gericht op processen tussen mensen, strategie en/of duurzaam leren en veranderen. Bij interventies gericht op de processen tussen mensen geven de respondenten aan dat de samenwerking te verbeteren is (met name binnen het managementteam) en dat ieder in de organisatie elkaar meer dient aan te spreken. Maar ook zoeken de respondenten naar impulsen om de verandering in gang te zetten. Die impulsen kunnen van binnenuit komen (door mensen die eigenaarschap tonen) of van buiten (door bijvoorbeeld klanten).

In de context van case 1 wordt de interventie beheersing en controle niet ingezet.

Case 2:

| <b>Case 2: Het verlieslijdende adviesbureau dat intern veel discussieert en analyseert over strategie en structuur maar niet tot daden komt.</b>  |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Doel: strategie, structuur en inrichting.<br>Context: tijdsdruk, escalatie is hoog, kleine verschillen in machtsverhoudingen, lage functieafhankelijkheid, hoge identificatie met de organisatie, hoog reflectievermogen op het eigen gedrag, veel kennis en kunde. |  |   |  |
| Fase 1  |  | Fase 2  |  |
| Aanpak  | Interventies gericht op                          | Aanpak  | Interventies gericht op  |
| 36% Midden-aanpak<br>34% Expert-matig<br>30% Proces-matig   | 28% Strategie<br>24% Verkenning en bewustwording | 43% Proces-matig<br>30% Midden-aanpak<br>27% Expert-matig | 30% Strategie<br>18% Structuur<br>15% Training en ontwikkeling<br>0% Processen tussen mensen |

Tabel 5.2: Case 2: het verband tussen context en aanpak / interventies

De context van het verlieslijdende adviesbureau levert qua aanpak een gevarieerd beeld op. Tijdens de interviews kwamen dan ook heel verschillende benaderingen aan de orde. Sommige respondenten vinden dat de 'leiding moet worden overgenomen door een expert' of een (expertmatige) sanering op zijn plaats is. Anderen vinden dat er vooral beweging moet worden gecreëerd en dat zoveel mogelijk mensen uit het bureau mee moeten doen, vooral in de tweede fase.

Strategie is de meest ingezette interventie. Volgens de respondenten moet de richting voor de toekomst worden bepaald, is het belangrijk de markt in kaart te brengen en te bepalen of het adviesbureau, met de huidige mensen, alleen verder kan of dat er een alliantie moet worden aangegaan.

Case 3:

| <b>Case 3: Het carrosseriebedrijf voor bussen dat naast serieproductie steeds meer vragen voor maatwerk krijgt, waardoor verwarring ontstaat.</b><br>Doel: producten & diensten en processen.<br>Context: tijdsdruk, escalatie is matig, grote verschillen in machtsverhoudingen, hoge functieafhankelijkheid, lage identificatie met de organisatie, laag reflectievermogen op het eigen gedrag, weinig kennis en kunde. |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Fase 1  |   | Fase 2   |  |
| Aanpak  | Interventies gericht op   | Aanpak   | Interventies gericht op  |
| 49% Expertmatig<br>28% Procesmatig<br>23% Middenaanpak  | 30% Verkennen en bewustwording<br>30% Strategie<br>23% Bedrijfsprocessen<br>0% HRM-instrumentarium<br>0% Beheersing en controle<br>0% Processen tussen mensen | 40% Procesmatig<br>39% Middenaanpak<br>21% Expertmatig | 29% Structuur<br>29% Bedrijfsprocessen<br>0% Verkenning en bewustmaking<br>0% Beheersing en controle |

Tabel 5.3: Case 3: het verband tussen context en aanpak / interventies

De eerste fase pakken de meeste respondenten de case van het carrosseriebedrijf expertmatig aan. Zij praten met de top, doen onderzoek naar 'de harde kant', kijken naar logistiek en werkprocessen. Kortom: ze diagnosticeren expertmatig. De interventies verkenning en bewustwording en strategie worden het meest ingezet.

In de tweede fase vindt een verschuiving plaats naar een procesmatige aanpak en middenaanpak. Bij de interventies gericht op nieuwe werkprocessen om het maatwerk en de serieproductie te hanteren en interventies gericht op de structuur moeten sleutelfiguren en/of medewerkers in meer of mindere mate worden betrokken. De interventie beheersing en controle komt in beide fasen niet voor.

Case 4:

| <b>Case 4: Het geprivatiseerde it-bedrijf dat zijn acquisitie en projectmanagementvaardigheden wil vergroten; hetgeen leidt tot een conflict.</b><br>Doel: cultuur, interactie en leiderschap.<br>Context: geen tijdsdruk, escalatie is hoog, grote verschillen in machtsverhoudingen, hoge functieafhankelijkheid, lage identificatie met de organisatie, laag reflectievermogen op het eigen gedrag, weinig kennis en kunde. |                         |             |                         |
|--|-------------------------|-------------|-------------------------|
| Fase 1   |                         | Fase 2      |                         |
| Aanpak   | Interventies gericht op | Aanpak      | Interventies gericht op |
| 53% Proces-  | 55% Verkennen en        | 48% Proces- | 43% Processen tussen    |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| matig<br>29% Expert-<br>matig<br>18% Midden-<br>aanpak | bewustwording<br>34% Processen tussen<br>mensen<br>0% Structuur<br>0% Bedrijfsprocessen<br>0% HRM-instrumentarium<br>0% Training en<br>ontwikkeling | matig<br>43% Expert-<br>matig<br>9% Midden-<br>aanpak | mensen<br>0% HRM-instrumentarium<br>0% Beheersing en controle |
|--|---|---|---|

Tabel 5.4: Case 4: het verband tussen context en aanpak / interventies

In case 4 heeft een procesmatige aanpak de overhand. Aangegeven wordt dat het belangrijk is om met elkaar aan de praat te komen. In fase 2 neemt echter het percentage respondenten toe, dat een expertmatige aanpak kiest. Deze respondenten vinden het belangrijk in deze conflictueuze context van het geprivatiseerde it-bedrijf, een positie te verwerven en te kunnen confronteren.

Bij de interventies ligt de nadruk op verkennen en bewustwording (fase 1), omdat volgens de respondenten het probleem moet worden verhelderd en op zoek moet worden gegaan naar de oorzaak. De interventie gericht op processen tussen mensen wordt zowel in fase 1 als 2 in gezet. Respondenten lichten dat toe met: 'het moet tussen mensen gebeuren' en 'er zal confrontatie moeten plaatsvinden'.

In case 4 wordt de interventie gericht op het HRM-instrumentarium in beide fasen niet ingezet.

We gaan in 5.1.3 en 5.1.4 voor alle cases gezamenlijk specifiek kijken naar het verband tussen context en aanpak en context en interventies. In 5.1.4 kijken we ook per case nog iets gedetailleerder naar de ingezette interventies.

### 5.1.3 Context en aanpak nader bekeken

Een expertmatige of procesmatige aanpak blijkt in ons onderzoek in bepaalde contexten te worden ingezet:

- In contexten waarin de tijdsdruk laag en de mate van escalatie hoog is, wordt voor een procesmatige aanpak gekozen.
- In contexten met een hoge tijdsdruk, een matige mate van escalatie, een groot verschil in machtsverhoudingen, een grote functieafhankelijkheid en weinig zachte kenmerken in de organisatie (een lage identificatie met de organisatie, een laag reflectievermogen en weinig kennis en kunde), wordt voor een expertmatige aanpak gekozen.

Tabel 5.5 geeft dit verband op basis van alle cases aan. De middenaanpak staat niet in de tabel opgenomen, omdat blijkt dat de middenaanpak in alle situaties wordt ingezet.

| Contextfactor                   | Expertmatige aanpak | Procesmatige aanpak |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| Tijdsdruk laag                  |                     |                     |
| Tijdsdruk hoog                  |                     |                     |
| Escalatie laag                  |                     |                     |
| Escalatie matig                 |                     |                     |
| Escalatie hoog                  |                     |                     |
| Verschil machtsverhouding klein |                     |                     |
| Verschil machtsverhouding groot |                     |                     |
| Functieafhankelijkheid laag     |                     |                     |
| Functieafhankelijkheid groot    |                     |                     |
| Identificatie laag              |                     |                     |
| Identificatie hoog              |                     |                     |
| Reflectievermogen laag          |                     |                     |
| Reflectievermogen hoog          |                     |                     |
| Kennis en kunde weinig          |                     |                     |
| Kennis en kunde veel            |                     |                     |

Tabel 5.5: Verband tussen contextfactoren en aanpak

#### 5.1.4 Context en interventies nader bekeken

Tabel 5.6 is een weergave van de interventies die de respondenten voor de 4 cases hebben gekozen voor de start van het traject (fase 1) en voor het vervolgtraject (fase 2) en het cumulatieve percentage per interventie.

| Interventies                 | Case 1<br>Fase 1 | Case 1<br>Fase 2 | Case 2<br>Fase 1 | Case 2<br>Fase 2 | Case 3<br>Fase 1 | Case 3<br>Fase 2 | Case 4<br>Fase 1 | Case 4<br>Fase 2 | Cumu.<br>Fase 1 | Cumu.<br>Fase 2 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
|                              | %                | %                | %                | %                | %                | %                | %                | %                | %               | %               |
| Verkenning en bewustwording  | 50               | 3                | 24               | 6                | 30               |                  | 55               | 5                | 159             | 14              |
| Strategie                    | 13               | 19               | 28               | 30               | 30               | 4                | 5                | 10               | 76              | 63              |
| Structuur                    | 2                | 6                | 16               | 18               | 11               | 29               |                  | 19               | 28              | 72              |
| Werkprocessen                | 2                | 13               | 7                | 12               | 23               | 29               |                  | 14               | 32              | 68              |
| HRM                          | 2                | 6                | 2                | 3                |                  | 14               |                  |                  | 4               | 24              |
| Beheersing en controle       |                  |                  | 3                | 9                |                  |                  | 3                |                  | 6               | 9               |
| Training en ontwikkeling     |                  | 10               | 2                | 15               | 4                | 14               |                  | 5                | 6               | 44              |
| Processen tussen mensen      | 18               | 23               | 7                |                  |                  | 4                | 34               | 43               | 59              | 69              |
| Duurzaam leren en veranderen | 13               | 19               | 12               | 6                | 2                | 7                | 3                | 5                | 30              | 37              |

Tabel 5.6: Interventies per case (context) per fase en cumulatief



Opvallend is dat de respondenten in fase 1 vooral de interventies gericht op verkenning en bewustwording kiezen, gevolgd door interventies gericht op strategische vraagstukken en het vormen van toekomstbeelden en interventies gericht op processen tussen mensen. Tijdens de interviews blijkt dat de respondenten de eerste fase gebruiken om te kijken wat de oorzaken van het probleem zijn en in welke mate men zich in de organisatie daarvan bewust is. Dit is op te vatten als een diagnostische fase: probleemgeoriënteerd aangevuld met een strategische oriëntatie en oriëntatie op 'hoe mensen met elkaar omgaan'. We hebben in de vorige paragraaf aangegeven dat dat zowel expertmatig, participatief of via een middenaanpak kan verlopen.

Fase 2 heeft een ander karakter. De interventies gericht op verkenning en bewustwording komen nu nauwelijks meer voor. De andere interventies domineren, waarbij opvalt dat de interventies gericht op controle en beheersing en het HRM-instrumentarium het minst worden ingezet.

Door naar het verband tussen de contextfactoren en de ingezette interventies voor alle cases gezamenlijk te kijken, wordt het volgende patroon zichtbaar (zie tabel 5.7).

| Contextfactor                   | Ver-<br>kennen | Stra-<br>tegie | Struc-<br>tuur | Proces-<br>-sen | HRM-<br>instr | Con-<br>trole | Trai-<br>ning | Tussen<br>mensen | Leren |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|------------------|-------|
| Tijdsdruk laag                  |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Tijdsdruk hoog                  |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Escalatie laag                  |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Escalatie matig                 |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Escalatie hoog                  |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Verschil machtsverhouding klein |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Verschil machtsverhouding groot |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Functieafhankelijkheid laag     |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Functieafhankelijkheid groot    |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Identificatie laag              |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Identificatie hoog              |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Reflectievermogen laag          |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Reflectievermogen hoog          |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Kennis en kunde weinig          |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |
| Kennis en kunde veel            |                |                |                |                 |               |               |               |                  |       |

Tabel 5.7: Het verband tussen contextfactoren en interventies

In situaties met een hoge tijdsdruk worden de interventies gericht op strategie, structuur, werkprocessen, controle en beheersing en training ingezet. Interessant is de vergelijking van de 'patronen' tussen interventies gericht op werkprocessen, controle en beheersing en duurzaam leren en veranderen:

- De patronen van controle en beheersing en duurzaam leren en veranderen zijn gelijkend met uitzondering van: de mate van escalatie en de tijdsdruk. De mate van escalatie is bij duurzaam leren en veranderen laag, terwijl die bij controle en beheersing hoog is. (Bij duurzaam leren en veranderen wordt geen verband met de contextvariabele tijdsdruk gevonden).  
Blijkbaar kunnen deze twee interventies in gelijkende situaties gebruikt worden (ze zijn als het ware 2 kanten van dezelfde medaille), behalve als de mate van escalatie hoog is.
- Het patroon van de contextvariabelen en de interventie gericht op werkprocessen is precies tegengesteld aan het patroon van de interventies gericht op controle en beheersing en duurzaam leren en veranderen, behalve bij de contextfactoren tijdsdruk (ook hoog) en mate van escalatie (matig). Een andere context vraagt om een andere interventie.

### 5.1.5 Verband tussen aanpak en competenties

Er zijn diverse verbanden gevonden tussen aanpakken en competenties. In tabel 5.8 staan de verbanden weergegeven, inclusief de sterkte van het verband. De sterkte wordt aangegeven door het aantal sterretjes. Bijvoorbeeld: 7\* betekent dat 70% van de respondenten dit verband heeft aangegeven. Zoals in paragraaf 5.1.1 staat, spreken we in dit voorbeeld van een sterk verband.

Wat betreft de aanpakken, zoals weergegeven in paragraaf 4.2, is de aanpak expertmatig bij een score van 1-3; een middenaanpak bij een score van 4-7 en spreken van een procesmatige aanpak bij score 8-10.

|                       | Aanpak      |    |    |              |    |    |    |             |    |    |
|-----------------------|-------------|----|----|--------------|----|----|----|-------------|----|----|
|                       | 1           | 2  | 3  | 4            | 5  | 6  | 7  | 8           | 9  | 10 |
|                       | expertmatig |    |    | middenaanpak |    |    |    | procesmatig |    |    |
| Competenties          |             |    |    |              |    |    |    |             |    |    |
| Durf                  | 2*          |    | 2* |              | 0  |    | 0  |             |    | 0  |
| Individueelheid       | 2*          |    | 0  | 0            | 0  | 0  | 0  | 0           |    | 0  |
| Onafhankelijkheid     | 4*          |    |    |              |    |    | 0  |             |    | 0  |
| Ondernemerschap       |             |    | 7* | 0            | 0  |    | 0  | 0           |    | 0  |
| Marktgericht          |             |    | 7* |              | 0  | 0  | 0  | 0           |    | 0  |
| Zelfbeheersing        |             |    | 0  | 0            | 0  |    | 0  | 0           |    | 3* |
| Organiseren           |             |    |    | 0            |    |    |    |             |    | 4* |
| Coalitie sluiten      |             |    | 0  | 0            |    |    | 0  | 0           |    | 3* |
| Resultaatgerichtheid  | 3*          | 3* | 0  |              | 0  | 3* |    |             |    | 0  |
| Vasthoudendheid       | 0           | 2* | 0  |              |    |    | 2* |             |    |    |
| Kwaliteitsgerichtheid |             |    | 5* | 0            | 0  |    | 0  |             |    | 0  |
| Energie               | 0           |    | 0  | 0            | 0  |    |    |             | 2* | 2* |
| Legitimeren           | 0           |    | 0  | 0            | 1* | 0  | 0  | 0           |    | 0  |
| Analytisch            | 8*          |    |    | 6*           | 6* |    |    |             |    |    |
| Conceptueel denken    | 7*          |    | 0  |              |    |    |    |             |    | 6* |
| Lerende oriëntatie    |             |    | 0  |              |    |    |    |             |    | 6* |

| Aanpak                |             |    |     |              |    |    |   |             |    |    |
|-----------------------|-------------|----|-----|--------------|----|----|---|-------------|----|----|
|                       | 1           | 2  | 3   | 4            | 5  | 6  | 7 | 8           | 9  | 10 |
|                       | expertmatig |    |     | middenaanpak |    |    |   | procesmatig |    |    |
| Competenties          |             |    |     |              |    |    |   |             |    |    |
| Omgevingsbewustzijn   |             |    | 0   | 4*           | 3* |    |   |             |    | 0  |
| Visie ontwikkelen     | 0           |    | 5*  |              | 4* |    |   |             |    | 0  |
| Organisatiebewustzijn |             |    | 0   |              |    |    |   |             | 4* | 5* |
| Klantgerichtheid      |             |    |     |              | 2* | 0  | 0 |             |    |    |
| Coachen               | 0           |    | 0   |              |    |    |   | 5*          |    | 5* |
| Luisteren             |             |    | 0   |              |    |    |   |             | 5* | 5* |
| Sensitiviteit         |             |    | 0   |              |    |    |   |             | 5* | 4* |
| Persoonlijk beroep    | 0           |    | 0   |              |    |    |   | 3*          |    | 3* |
| Overtuigingskracht    | 6*          |    | 0   | 6*           |    |    |   |             |    |    |
| Besluitvaardigheid    | 0           |    | 0   | 0            |    |    | 0 |             |    | 3* |
| Leiderschap           | 4*          |    | 0   | 0            |    |    | 0 |             |    |    |
| Visie uitdragen       |             | 2* | 0   | 0            |    | 2* | 0 |             |    | 0  |
| Consulteren           | 0           |    | 5*  |              |    |    | 0 | 0           |    | 0  |
| Onderhandelen         |             |    | 0   | 0            |    | 2* | 0 | 0           |    | 0  |
| Diplomatiek           | 0           | 2* |     | 0            |    | 2* | 0 |             |    | 0  |
| Risicobewust          | 3*          | 2* | 0   |              |    |    | 0 |             |    | 0  |
| Betrouwbaarheid       |             |    | 10* |              |    |    |   |             |    | 0  |
| Loyaliteit            |             |    | 5*  |              |    |    |   |             |    | 0  |
| Gunstige sfeer        |             |    | 5*  | 4*           |    |    |   |             |    | 0  |

Tabel 5.8: Verbanden tussen aanpak en competenties

|  |
|--|
| Index tabel:   |
| 0 = competentie wordt niet genoemd bij aanpak<br>1* = $\geq 10\%$ 6* = $\geq 60\%$<br>2* = $\geq 20\%$ 7* = $\geq 70\%$<br>3* = $\geq 30\%$ 8* = $\geq 80\%$<br>4* = $\geq 40\%$ 9* = $\geq 90\%$<br>5* = $\geq 50\%$ 10* = $\geq 100\%$ |

Opvallend is dat er tussen een aantal competenties en aanpakken expliciet nul (0) verband is. Zo komt de competentie durf wel bij een expertmatige aanpak voor maar niet bij een midden- en procesmatige aanpak.

De uitkomsten, zoals die staan weergegeven in tabel 5.8, hebben we opnieuw geordend in tabel 5.9. Alle competenties die een verband van 30% of meer hebben, of een aantal maal binnen de score van de aanpak vallen, zijn opgenomen. Zo is diplomatie (sterkte van het verband is 20%) niet opgenomen als competentie die nodig is voor een expertmatige aanpak. De competentie durf is echter wel opgenomen omdat deze competentie 2 maal met een sterkte van 20% bij een expertmatige aanpak voorkomt.

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Expertmatige aanpak</b> | durf, onafhankelijkheid, ondernemerschap, marktgericht, resultaatgericht, kwaliteitsgericht, analytisch, conceptueel denken, visie ontwikkelen, overtuigingskracht, leiderschap, consulteren, risicobewust, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer creëren |
| <b>'Midden' aanpak</b>     | analytisch, omgevingsbewustzijn, visie ontwikkelen, overtuigingskracht en gunstige sfeer creëren  |
| <b>Procesmatige aanpak</b> | zelfbeheersing, organiseren, coalitie sluiten, energie, conceptueel denken, lerende oriëntatie, organisatiebewustzijn, coachen, luisteren, sensitiviteit, een persoonlijk beroep doen en besluitvaardigheid   |

Tabel 5.9: De competenties die adviseurs nodig hebben bij de aanpakken.

Opvallend is dat de competenties die bij de middenaanpak staan, ook bij de expertmatige aanpak voorkomen (met uitzondering van omgevingsbewustzijn).

#### 5.1.6 Verband tussen interventies en competenties

Centraal in het onderzoek staat de vraag welke competenties de respondenten voor adviseurs van belang vinden bij het uitvoeren van interventies. De volgende tabel geeft de verbanden weer. In de tabel duiden de sterretjes in de tabel op de sterkte van de verbanden. Hierbij geldt hoe meer sterretjes, des te sterker is het verband tussen een interventie en een competentie. Zo is in de tabel zien dat er vier sterretjes staan bij interventies gericht op verkenning en bewustwording en de competentie analytisch. Er is dus een sterk verband tussen deze interventie en competentie. Er zijn echter ook verbanden met één of twee sterretjes. In deze situaties is er wel sprake van een verband. Het verband is echter minder sterk.

| Interventies                |                                  |           |           |                        |                              |                           |                                  |                               |                                    |
|-----------------------------|----------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
|                             | Verkenning<br>bewust-<br>wording | Strategie | Structuur | Bedrijfs-<br>processen | HRM-<br>instrumen-<br>tarium | Beheersing<br>en controle | Training en<br>ontwikke-<br>ling | Processen<br>tussen<br>mensen | Duurzaam<br>leren en<br>veranderen |
| <b>Competenties</b>         |                                  |           |           |                        |                              |                           |                                  |                               |                                    |
| <b>Durf</b>                 |                                  |           |           | 0                      | 0                            | *                         | 0                                |                               |                                    |
| <b>Marktgerichtheid</b>     |                                  |           | 0         |                        | 0                            | 0                         | 0                                |                               | 0                                  |
| <b>Plannen</b>              |                                  |           | **        | **                     | *                            | *                         |                                  |                               |                                    |
| <b>Organiseren</b>          |                                  |           | **        | **                     | **                           |                           |                                  |                               |                                    |
| <b>Resultaatgerichtheid</b> |                                  |           | *         | **                     | **                           | **                        |                                  |                               |                                    |

| Interventies          |                                  |           |           |                        |                              |                           |                                  |                               |                                    |
|-----------------------|----------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
|                       | Verkenning<br>bewust-<br>wording | Strategie | Structuur | Bedrijfs-<br>processen | HRM-<br>instrumen-<br>tarium | Beheersing<br>en controle | Training en<br>ontwikke-<br>ling | Processen<br>tussen<br>mensen | Duurzaam<br>leren en<br>veranderen |
| <b>Competenties</b>   |                                  |           |           |                        |                              |                           |                                  |                               |                                    |
| Omgang met details    |                                  |           |           |                        |                              | *                         |                                  |                               |                                    |
| Legitimeren           |                                  | 0         |           |                        |                              |                           |                                  | 0                             | 0                                  |
| Problemen oplossen    |                                  |           |           |                        |                              | *                         |                                  |                               |                                    |
| Analytisch            | ****                             | ***       |           |                        |                              | 0                         |                                  |                               |                                    |
| Conceptueel denken    | ***                              |           |           |                        |                              | 0                         |                                  |                               |                                    |
| Visie ontwikkelen     |                                  | **        |           |                        |                              | 0                         |                                  |                               |                                    |
| Organisatiebewustzijn |                                  | **        |           |                        | 0                            |                           |                                  | **                            |                                    |
| Coachen               |                                  |           |           |                        |                              | 0                         | ****                             |                               | ***                                |
| Luisteren             | ***                              |           |           |                        |                              |                           |                                  | ****                          |                                    |
| Sensitiviteit         | **                               |           |           |                        |                              | 0                         |                                  | ***                           | ***                                |
| Inspireren            |                                  |           |           |                        |                              | 0                         | *                                |                               | ***                                |
| Kostenbewust          |                                  | 0         |           |                        |                              | 0                         |                                  | 0                             |                                    |
| Visie uitdragen       |                                  |           |           |                        |                              |                           |                                  | 0                             | 0                                  |

Tabel 5.10: Verbanden tussen interventies en competenties

| Index tabel |                           |
|-------------|---------------------------|
| 0           | Interventies niet genoemd |
| *           | ≥ 30%                     |
| **          | ≥ 40%                     |
| ***         | ≥ 50%                     |
| ****        | ≥ 60%                     |

In de tabel zijn 3 patronen te ontdekken.

- De 'hardere' interventies die instrumenteel of vormgevend van aard zijn - op het gebied van structuur, bedrijfsprocessen, HRM-instrumentarium en beheersing en controle - correleren met de competenties die tot de domeinen organiseren en presteren behoren.
- De interventies gericht op diagnose en richtinggeven – verkenning en bewustmaking en strategie – correleren met de competenties die tot de domeinen analyseren, beschouwen en faciliteren horen.
- De 'zachtere' interventies gericht op mensen – training en ontwikkeling, processen tussen mensen en duurzaam leren en veranderen door interactie - correleren met de domeinen beschouwen en faciliteren.

In tabel 5.11 staat samengevat welke competenties adviseurs, uitgaande van de onderzoeksresultaten, nodig hebben bij het uitvoeren van een interventie.

|   |   |
|---|---|
| <b>Verkenning en bewustwording</b>                  | analytisch, conceptueel denken, luisteren en sensitiviteit                |
| <b>Strategie en toekomstbeelden</b>                 | analytisch, visie ontwikkelen en organisatiebewustzijn                    |
| <b>Structuur Bedrijfsproces HRM-instrument.</b>     | plannen, organiseren en resultaatgericht                                  |
| <b>Beheersing en controle</b>                       | durf, plannen, resultaatgericht, omgang met details en problemen oplossen |
| <b>Training en ontwikkeling</b>                     | coachen en inspireren   |
| <b>Processen tussen mensen</b>                      | organisatiebewustzijn, luisteren en sensitiviteit                         |
| <b>Duurzaam leren en veranderen door interactie</b> | coachen, sensitiviteit en inspireren                                      |

Tabel 5.11: De competenties die adviseurs nodig hebben bij de uitvoering van een interventie.

### 5.1.7 Basiscompetenties

We hebben de respondenten gevraagd welke competenties alle – ervaren en minder ervaren – adviseurs nodig hebben in verandertrajecten. De uitkomsten luiden als volgt: (eerst wordt het domein genoemd en daarna de betreffende competenties uit het domein).

Een volledige weergave staat in bijlage G.

*Basiscompetenties door meer dan 60% van de respondenten genoemd*

- Analyseren: analytisch en conceptueel denken
- Beïnvloeden: communiceren
- Vertrouwen wekken: integriteit en betrouwbaarheid

*Basiscompetenties door 40 – 60% van de respondenten genoemd*

- Veerkracht tonen: flexibiliteit
- Analyseren: lerende oriëntatie en creativiteit
- Beschouwen: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen

- Faciliteren: luisteren, sensitiviteit,
- Beïnvloeden: optreden en overtuigingskracht
- Vertrouwen wekken: loyaliteit en gunstige sfeer

*Basiscompetenties door minder dan 15% van de respondenten genoemd*

- Ondernemen: marktgericht
- Presteren: legitimeren
- Besturen: besluitvaardigheid, leiderschap, delegeren, visie uitdragen, consulteren, onderhandelen, diplomatiek, risicobewust en netwerken

In tabel 5.12 staat weergegeven welke basiscompetenties hebben alle – ervaren en minder ervaren adviseurs nodig hebben in verandertrajecten. We hebben de basiscompetentie opgenomen als meer dan 40% van de respondenten de competentie als basiscompetentie heeft benoemd.

| Domein            | Basiscompetenties  |
|-------------------|--|
| Ondernemen        | -  |
| Veerkracht tonen  | Flexibiliteit  |
| Organiseren       | -  |
| Presteren         | -  |
| Analyseren        | Analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit |
| Beschouwen        | Oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen.         |
| Faciliteren       | Luisteren en sensitiviteit   |
| Beïnvloeden       | Communiceren, optreden en overtuigingskracht                       |
| Besturen          | -  |
| Vertrouwen wekken | Integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer         |

Tabel 5.12: Basiscompetenties van organisatieadviseurs.

### 5.1.8 Overzicht met basiscompetenties en aanpak- en interventiespecifieke competenties

Door de tabellen 5.9, 5.11 en 5.12 te combineren krijgen we het overzicht welke competenties organisatieadviseurs nodig hebben als basiscompetentie en voor het uitvoeren van aanpakken en interventies.

In tabel 5.13 staat het totaaloverzicht weergegeven. Deze tabel is een belangrijk resultaat van ons onderzoek. Hier wordt de onderzoeksvraag beantwoord: welke competenties heeft een adviseur nodig om bepaalde interventies (in verandertrajecten) te kunnen uitvoeren?

| Aanpakspecifieke competenties  | Interventiespecifieke competenties   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij een expertmatige aanpak:<br/><b>Ondernemerschap, marktgerichtheid, durf, onafhankelijkheid, resultaatgericht, kwaliteitsgericht, leiderschap, consulteren en risicobewust</b></li> <li>• Bij een procesmatige aanpak:<br/><b>Zelfbeheersing, organiseren, coalitie sluiten, energie, organisatiebewustzijn, coachen, persoonlijk beroep en besluitvaardigheid</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij interventies gericht: op strategische vraagstukken en vormen van toekomstbeelden en op processen tussen mensen:<br/><b>Organisatiebewustzijn</b></li> <li>• Bij interventies gericht: op aanpassen van de structuur in de organisatie of samenwerkingsverbanden; op het verbeteren van de bedrijfsprestatie via bedrijfsprocessen en op motivatie van werknemers mbv HRM-instrumentarium:<br/><b>Plannen, organiseren en resultaatgericht</b></li> <li>• Bij interventies gericht op beheersing en controle:<br/><b>Durf, plannen, resultaatgericht, omgang met details en problemen oplossen</b></li> <li>• Bij interventies gericht op training en ontwikkeling en op duurzaam leren en veranderen door interactie: <b>Coachen en inspireren</b></li> </ul> |
| <p><b>Basiscompetenties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Veerkracht tonen: flexibel</b></li> <li>• <b>Analyseren: analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit</b></li> <li>• <b>Beschouwen: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen</b></li> <li>• <b>Faciliteren: luisteren en sensitiviteit</b></li> <li>• <b>Beïnvloeden: communiceren, optreden en overtuigingskracht</b></li> <li>• <b>Vertrouwen wekken: integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer creëren</b></li> </ul> |  |

Tabel 5.13: Overzicht basiscompetenties en competenties nodig voor aanpakken en interventies.

Sommige basiscompetenties zijn ook genoemd bij een interventie. De competenties voor interventies gericht op verkenning en bewustwording blijken allen tot de basiscompetenties horen: analytisch, conceptueel denken, luisteren en sensitiviteit. In tabel 5.13 worden deze competenties dan ook bij de basiscompetenties genoemd. Daardoor is de interventie gericht verkenning en bewustwording niet meer in het eindresultaat terug te vinden. Deze interventie zou je dus als het ware een 'basisinterventie' kunnen noemen: een interventie die iedere adviseur moet kunnen toepassen.

Omdat sommige competenties bij de interventies zijn weggevalen omdat ze tot de basiscompetenties horen, houden we vier groepen interventies over.



De vier groepen interventies die we gevonden hebben zijn:

- Verkenning en bewustwording, strategie en toekomstbeelden.
- Structuur, bedrijfsprocessen en HRM-instrumentarium.
- Beheersing en controle
- Training en ontwikkeling, processen tussen mensen, duurzaam leren en veranderen door interactie.

#### **5.1.9 Overzicht bevindingen competenties**

We hebben in dit onderzoek op diverse manieren naar competenties gekeken:

- Competenties die een verband hebben met aanpakken (tabel 5.9)
- Competenties die een verband hebben met interventies (tabel 5.11)
- Basiscompetenties (tabel 5.12)
- Competenties die adviseurs als behorend tot hun eigen repertoire benoemen.  
(Zie bijlage G: als 60% of meer van de respondenten een competentie tot het eigen repertoire vindt horen, is de competentie opgenomen.)

In tabel 5.14 is een combinatie gemaakt van al deze bevindingen. In de eerste kolom wordt per domein aangegeven hoeveel competenties uit het betreffende domein in het onderzoek worden genoemd. Bijvoorbeeld: ondernemen: 5 van 5, betekent de 5 competenties uit dit domein allen worden genoemd.

In de tweede kolom staat aangegeven hoeveel competenties uit dat domein tot het eigen repertoire van de respondenten hoort.

In de derde kolom staat hoeveel basiscompetenties tot het betreffende domein horen. De vierde kolom bevat het aantal competenties uit het betreffende domein per aanpak. En tenslotte bevat de vijfde kolom de interventiespecifieke competenties die tot het domein horen. Hier zijn de interventies structuur, processen en HRM geclusterd omdat zij een verband hebben met dezelfde competenties.

| Domeincompetentie           | Eigen repert Resp. | Basis-competenties | Aanpakspecifieke competenties |        |        | Interventiespecifieke competenties |           |                  |          |          |               |       |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|--------|--------|------------------------------------|-----------|------------------|----------|----------|---------------|-------|
|                             |                    |                    | Expert                        | Middel | Proces | Verkennen                          | Strategie | Struc/Proces/HRM | Controle | Training | Tussen mensen | Leren |
| Ondernemen (4 van 5)        |                    |                    | 4                             |        |        |                                    |           |                  | 1        |          |               |       |
| Veerkracht tonen (2 van 4)  |                    | 1                  |                               |        | 1      |                                    |           |                  |          |          |               |       |
| Organiseren (3 van 4)       |                    |                    |                               |        | 2      |                                    |           | 2                | 1        |          |               |       |
| Presteren (5 van 8)         |                    |                    | 2                             |        | 1      |                                    |           | 1                | 3        |          |               |       |
| Analyseren (4 van 4)        | 4                  | 4                  | 2                             | 1      | 2      | 2                                  | 1         |                  |          |          |               |       |
| Beschouwen (4 van 5)        | 4                  | 3                  | 1                             | 2      | 1      |                                    | 2         |                  |          |          | 1             |       |
| Faciliteren (5 van 9)       | 2                  | 2                  |                               |        | 4      | 2                                  |           |                  |          | 2        | 2             | 3     |
| Beïnvloeden (3 van 4)       |                    | 3                  | 1                             | 1      |        |                                    |           |                  |          |          |               |       |
| Besturen (2 van 9)          |                    |                    | 3                             |        | 2      |                                    |           |                  |          |          |               |       |
| Vertrouwen wekken (4 van 4) | 3                  | 4                  | 3                             | 1      |        |                                    |           |                  |          |          |               |       |

Tabel 5.14: Overzicht van bevindingen over competenties.

De competenties die niet in de voorgaande tabellen voorkomen (en daarmee niet in de uitkomsten van ons onderzoek), zijn uit het domein:

- Ondernemen: individualiteit
- Veerkracht tonen: aanpassingsvermogen en stress-tolerantie
- Organiseren: voortgang bewaken
- Presteren: vasthoudendheid, ambitie en legitimeren
- Beschouwen: innoveren
- Faciliteren: klantgerichtheid, accuraat, kostenbewust
- Beïnvloeden: sociabiliteit
- Besturen: besluitvaardigheid, delegeren, visie uitdragen, consulteren, onderhandelen, diplomatiek en netwerken

Uit de domeinen analyseren en vertrouwen wekken komen alle competenties voor. Dat betekent dat 19 (van de 56) competenties niet in de resultaten voorkomen en 37 dus wel.

#### **5.1.10 Andere verbanden samenhangend met de adviseur**

Tenslotte zijn er nog verbanden gevonden die samenhangen met de achtergrond van de organisatieadviseur, de stijl van veranderen (in termen van kleuren van verandering) en het genoemde eigen repertoire aan interventies en competenties van de adviseur (zie ook bijlage H).

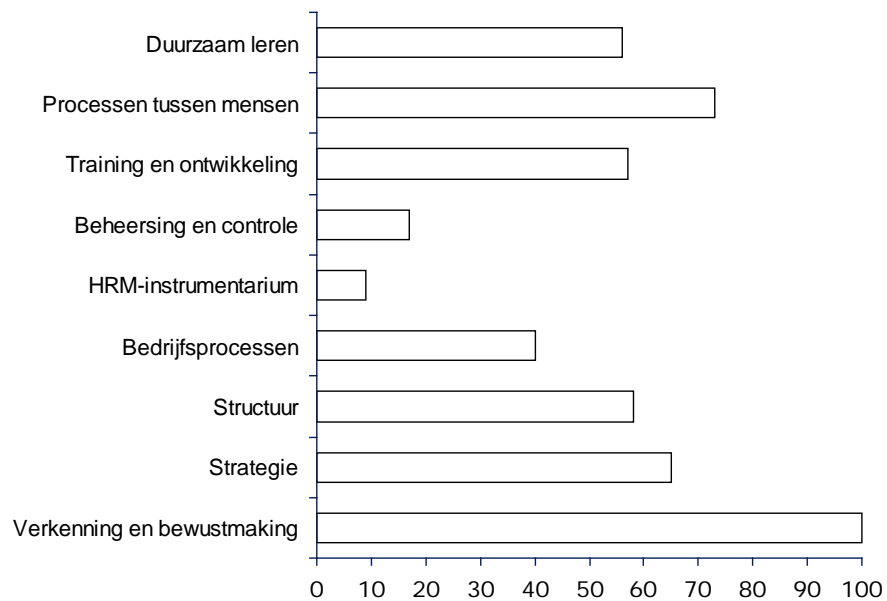
- Jongere adviseurs (tussen de 40 en 45 jaar) hanteren meer een procesmatige dan een expertmatige aanpak. Bij relatief oudere adviseurs is dat niet het geval; zij adviseren zowel proces- als expertmatig.
- Dit beeld komt terug bij het aantal jaar ervaring van de adviseur: adviseurs met 10 – 20 jaar werkervaring adviseren meer procesmatig, terwijl adviseurs met meer dan 20 jaar werkervaring zowel proces- als expertmatig adviseren.
- Adviseurs boven de 60 jaar kiezen minder voor de zachtere interventies (training en ontwikkeling, processen tussen mensen en duurzaam leren en veranderen door interactie).
- Adviseurs met als opleiding WO psychologie en sociologie adviseren met name procesmatig. Daarbij zetten ze met name de interventies gericht op verkenning en bewustwording en gericht op strategie in. De adviseurs met een opleiding WO economie of bedrijfskunde adviseren zowel expertmatig als procesmatig maar procesmatig domineert.
- Adviseurs die bij kleine adviesbureaus werken, adviseren meer procesmatig.
- Adviseurs waarbij de interventies strategie en structuur tot het eigen repertoire horen, hebben bij het bespreken van de cases minder voor de ‘zachte’ interventies gekozen (training en ontwikkeling, processen tussen mensen en duurzaam leren en veranderen). Dit geldt ook andersom (als de voorkeursinterventies de zachte interventies zijn, dan kiest de adviseur in de cases minder voor strategie en structuur).
- Er is een verband tussen de interventies gericht op de structuur behorend tot het eigen repertoire en het gebruik van de interventies processen in de cases. Dit geldt vice versa.
- Er is een verband tussen de interventies gericht op de bedrijfsprocessen en HRM-instrumentarium behorend tot het eigen repertoire en het gebruik van de interventies gericht op beheersing en controle in de cases. Dit geldt vice versa.

- Als de adviseur een bepaalde interventie in het eigen repertoire heeft, dan is er een relatie met een dominante persoonlijke stijl van veranderen (kleur), terwijl andere kleuren juist niet tot de eigen stijl behoren. Er is geen verband gevonden tussen de interventies die bij de cases worden ingezet en de dominante stijl van veranderen.

| Interventies eigen repertoire gericht op: | Dominante persoonlijke stijl van veranderen |                    |
|---|---|--------------------|
|   | Wel: geel en rood                           | Niet: groen en wit |
| Strategie                                 | Wel: blauw                                  | Niet: groen        |
| Structuur                                 | Wel: blauw                                  | Niet: groen en wit |
| Processen                                 | Wel: blauw                                  | Niet: wit          |
| Beheersing en controle                    |   | Niet: rood         |
| Training en ontwikkeling                  | Wel: groen                                  |                    |
| Duurzaam leren en veranderen              |   |                    |

Tabel 5.15: Verband tussen interventies genoemd als het eigen repertoire van de adviseur en de dominante persoonlijke stijl van veranderen

- Er is een relatie tussen de interventies gericht op training en ontwikkeling en duurzaam leren en veranderen behorend tot een eigen repertoire en de competenties van het domein faciliteren die tot het eigen repertoire horen.
- Idem de interventies gericht op bedrijfsprocessen die tot hun eigen repertoire horen en de competenties van de domeinen presteren, analyseren en beschouwen die tot het eigen repertoire horen.
- Er is een relatie tussen hoog op de persoonlijke stijl (kleur) wit scoren en het domein ondernemen (met de competenties: durf, individualiteit, onafhankelijkheid en ondernemerschap) die tot het eigen repertoire horen.
- Er is geen verband gevonden tussen eigen repertoire respondenten en ingezette interventies voor de case



Figuur 5.2: Het door de respondenten benoemde eigen repertoire aan interventies.

Deze bevinding impliceert dat de respondenten niet op voorhand bepaalde interventies inzetten (het 'hamer en spijker'-verhaal).

## 5.2 Kwalitatieve analyse van de interviews

Zoals reeds eerder vermeld, zijn er ook (kwalitatieve) verslagen gemaakt van alle interviews. Dat zijn transcripten van wat de geïnterviewden aan de onderzoekers vertelden als toelichting op of als achtergrond van hun keuzes. Vervolgens is met behulp van een aantal voorbeeld transcripten een codeboek gemaakt voor atlas.ti (zie bijlage F). Alle citaten uit de interviews zijn vervolgens gecodeerd volgens deze codes. De zo ontstane lijsten van citaten zijn daarna inhoudelijk geanalyseerd door twee onderzoekers volgens de methode van “snowcards” (zie Geurts et al., 2000). Hierbij worden de citaten uit een betreffende code nogmaals inhoudelijk bekeken en gesorteerd naar nieuwe categorieën of naar subcategorieën. Zo krijgen we dan clusters van inhoudelijk samenhangende citaten/interviewdelen. Deze nieuwe categorieën of subcategorieën krijgen dan vervolgens een label/naam. We hebben vervolgens steeds een telling gemaakt per case hoe vaak dit label voor komt onder onze respondenten.

Deze methode hebben we twee keer toegepast. Een keer op alle contextvariabelen. Dat wordt beschreven in paragraaf 5.2.1. En één keer op de codes zoals die voor atlas.ti zijn gebruikt. Dat beschrijven we in paragraaf 5.2.2.

### 5.2.1 Kwalitatieve analyse van de vier cases: wat is er aan de hand (contextvariabelen)?

We hebben in de cases vrij systematisch zeven contextvariabelen verwerkt. De variabelen nemen verschillende waarden aan per case. De wijze waarop we de cases hebben geconstrueerd staat uitgebreid beschreven in paragraaf 4.1. Een handig overzicht staat met name in tabel 4.1. We zijn nagegaan of onze geïnterviewden letten op deze contextvariabelen. Merken zij de variabele op en vinden ze het een belangrijk kenmerk van de case?

In onderstaande tabel (tabel 5.16) hebben we in de linkerkolom de zeven door ons in de cases opgenomen contextvariabelen neergezet. Per case en per cel hebben we vervolgens aangegeven: welke waarde is opgenomen in de case en wat signaleren de respondenten naar aanleiding van deze waarde?

| Contextvariabele              | Case1   | Case 2   | Case 3  | Case 4   |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Tijdsdruk:</b><br>Ja / nee | Opgenomen in case: nee<br><br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>7x geen tijdsdruk<br>6x geen probleem<br>15x wat is het probleem | Opgenomen in case: ja<br><br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>18x tijdsdruk aanwezig | Opgenomen in case: ja<br><br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>3x tijdsdruk aanwezig | Opgenomen in case: nee<br><br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>3x geen tijdsdruk<br>1x wel tijdsdruk |

| Contextvariabele  | Case1  | Case 2   | Case 3   | Case 4   |
|---|--|--|--|--|
| <b>Escalatie:</b><br>Hoog / matig / laag                    | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: matig<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>8x er is geen escalatie, de sfeer is goed | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>19x er is een conflict<br>6x er is een gebrek aan vertrouwen<br>3x de sfeer is niet goed<br>2x escalatie   |
| <b>Verschillen in machts-verhoudingen:</b><br>Groot / klein | Opgenomen in case: klein<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>10x eilandjes<br>3x koninkrijkes<br>9x de rol van de directeur<br>6x wat is de rol van de directeur | Opgenomen in case: klein<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>12x teveel geleuter<br>10x onmacht<br>9x er ontbreekt een machtscentrum<br>6x het ligt aan het management<br>1x wie is de baas? | Opgenomen in case: groot<br>-----<br>Respondenten signaleren: -  | Opgenomen in case: groot<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>9x de directie zijn sufferds dat ze het pikken<br>5x machteloosheid<br>5x kan de directie het aan?<br>2x hoe kan het dat de middelmanagers zich onttrekken<br>2x gaan de actiepunten over de middelmanagers |
| <b>Functie-afhankelijkheid:</b><br>Hoog / laag              | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   |
| <b>Identificatie met de organisatie:</b><br>Laag / hoog     | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>2x commitment  | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren:<br>3x Is er liefde voor het vak?              | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   |
| <b>Reflectie-vermogen:</b><br>Hoog / laag                   | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: hoog<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   | Opgenomen in case: laag<br>-----<br>Respondenten signaleren: -   |
| <b>Kennis en kunde:</b><br>Veel / weinig                    | Opgenomen in case: veel<br>-----   | Opgenomen in case: veel<br>-----   | Opgenomen in case: weinig<br>-----   | Opgenomen in case: weinig<br>-----   |

| Contextvariabele | Case1  | Case 2                     | Case 3   | Case 4   |
|------------------|--|----------------------------|--|--|
|                  | Respondenten signaleren:<br>2x er is wel kennis en kunde | Respondenten signaleren: - | Respondenten signaleren:<br>3x er is een deskundigheids-probleem | Respondenten signaleren:<br>4x de middelmanagers zijn niet goed, het zijn technuten<br>2x je moet in het middelmanagement investeren |

Tabel 5.16: Kwalitatieve analyse contextvariabelen

We kunnen hier op twee manieren naar kijken, namelijk over de vier cases heen en per case.

Als we naar alle cases kijken dan worden: functie-afhankelijkheid en reflectievermogen nooit door de respondenten genoemd als "opvallend". Identificatie met de organisatie en kennis en kunde worden maar heel weinig genoemd. Maar de factor tijdsdruk en de factor machtsverschillen worden het meest gesignaleerd. Dit zijn blijkbaar twee factoren waar organisatieadviseurs op letten en die belangrijke contextvariabelen zijn.

Voor de factor escalatie geldt, dat deze in twee cases wordt gesignaleerd en in twee cases niet. In de cases waarin die wordt gesignaleerd is de ene keer opvallend dat er geen escalatie is en de andere keer dat er wel escalatie is.

Blijkbaar letten organisatieadviseurs vooral op twee contextvariabelen: tijdsdruk (wel of niet aanwezig) en machtsverschillen (groot of klein). En (in wat minder mate) op escalatie (wel of niet).

Wij interpreteren dat als volgt: organisatieadviseurs letten op tijdsdruk. Als die aanwezig is, is er noodzaak tot handelen. Als die afwezig is, kun je je zelfs afvragen of er wel een probleem is (zie analyse case 1 hieronder). En organisatieadviseurs zijn gericht op management met macht om iets in de organisatie te kunnen doen. Zij zijn letterlijk: "consultants to management".

Per case zien we de volgende opvallende zaken.

In case 1 (het dienstverlenende bedrijf met de vijf kernwaarden voor cultuur) vinden onze respondenten het opvallend dat er geen tijdsdruk is, maar vooral (heel vaak) dat er geen probleem is (geen probleem; wat is het probleem?). Ze signaleren heel vaak dat er eilandjes zijn en vragen zich af wat de rol van de directeur is. Geen druk van de tijd, geen manager die wil of gaat handelen. Er valt blijkbaar niet veel te doen.

In case 2 (het verlieslijdende adviesbureau) springen er twee hele opvallende zaken uit volgens onze respondenten. (Over de andere vijf factoren signaleren ze helemaal



niets!). Er is tijdsdruk: er moet iets gebeuren. En er is geen baas; er is onmacht: niemand kan iets doordrukken of een beslissing nemen.

In case 3 (carosseriebedrijf dat naar maatwerk moet) springen dergelijke factoren er niet uit. Er is tijdsdruk (zeggen drie respondenten, wat erg weinig is). De sfeer is goed; er is geen escalatie. Is er identificatie (3)? en is er wel deskundigheid (3)? . Alle opmerkingen liggen in de lijn van de (constructie van de) case, maar er zijn steeds niet veel respondenten die ze noemen.

In het IT –bedrijf met een conflict (case 4) wordt door een paar respondenten (3) gepraat over (afwezigheid van) tijdsdruk. Maar belangrijker vindt men dat er een conflict is (30 maal!) en dat er te weinig machtsverschillen zijn (ruim 20 maal) . De kennis en kunde is ook gering (6 maal).

De eerste drie contextvariabelen: tijdsdruk, escalatie en machtsverschillen zijn blijkbaar drie relevante variabelen waar adviseurs op letten. En dan in alle waarden die ze kunnen aannemen; wel/niet; hoog/laag of groot/klein. De andere vier variabelen worden veel minder belangrijk geacht.

### 5.2.2 Andere kwalitatieve uitkomsten

In bijlage I zijn de resultaten opgenomen van de kwalitatieve analyses met behulp van atlas.ti en “snowcards”. Deze analyses laten zien wat een wereld van variëteit er schuilt onder organisatieadviseurs. Als we bijvoorbeeld bij case 3 kijken naar wat zij zien als de kern van het probleem van deze case van ongeveer 20 regels:

- ze moeten flexibiliseren
- het productiewerk wordt verstoord
- wat zijn de businessmodellen
- de markt verandert
- het is een strategisch probleem
- het is een logistiek probleem
- het is een structuurprobleem
- het is een deskundigheidsprobleem

Bovendien kan het makkelijk voorkomen dat de ene adviseur geen urgentie ziet en een andere wel in dezelfde case. Of de een zegt: de financiën zijn een ramp en de ander zegt; de financiën zijn goed.

In de onderstaande tekst zullen we de hoofdlijnen halen uit het overzicht uit bijlage I. Dat doen we per case en per (hoofd-)code van atlas.ti. We laten alle details weg. Aan het slot zullen we nog conclusies trekken over de vier cases heen. In de vier cases zijn onze respondenten aan het woord.

Case 1 (het bedrijf in de dienstverlenende sector met de vijf kernwaarden die maar niet lijken te beklijven).

*Kern van het probleem* is de kloof tussen de waarden en de praktijk. Er zijn eilandjes. De rol van de directeur is niet goed. En er is geen probleem!

*Wat ik me afvraag* is wat het probleem eigenlijk is.  
*Overtuigingen van de adviseur* spelen in deze case een belangrijke rol. Zowel over: hoe het wel werkt (met cultuur) als over: hoe het niet werkt (met cultuur).  
*Wat ik nog wil weten* heeft vooral te maken met: wat is het doel? Wat zit erachter?  
*De eerste stap* is gemeenschappelijk maken en nagaan wat er aan de hand is.  
*Mate van participatie* is zeer divers: van heel breed tot expertmatig.  
*Interventies* zijn vooral verkenning en bewustwording; strategie; processen tussen mensen en duurzaam leren en veranderen door interactie.  
*Competenties*: analyseren; beschouwen en faciliteren.  
*Kwantitatief*: De kwantitatieve resultaten (tabel 5.1) zijn ongeveer hetzelfde. Daar wordt specifiek aangegeven, dat de procesmatige aanpak erg dominant is.

Case 2 ( het verlieslijdende adviesbureau dat intern veel discussieert en analyseert over strategie en structuur maar niet tot daden komt).  
*Kern van het probleem*: is te veel geleuter, onmacht en het ontbreken van een machtscentrum En gebrek aan externe gerichtheid. Er is hoge tijdsdruk.  
*Wat ik me afvraag* is wat de interne cultuur is en of het aan het management ligt.  
*Overtuigingen van de adviseur* zijn in deze case weinig eenduidig. Er worden wel paradoxen/tegenstellingen gezien in de case.  
*Wat ik nog wil weten* is praten met mensen.  
*De eerste stap* is actie of saneren (twee tegengestelde mogelijkheden dus).  
*Maten van participatie* is zeer divers. Van heel breed, naar groepen naar expertmatig.  
*Interventie* is vooral strategie. Daarnaast maar minder: structuur. En nog minder: bedrijfsprocessen; HRM instrumentarium; beheersing en controle en duurzaam leren.  
*Competenties*: ondernemen; beïnvloeden en besturen. En: gebruik maken van leeftijd en status en geïnteresseerd zijn in mensen.  
*Kwantitatief*: De kwantitatieve resultaten zijn ook hier hetzelfde. (zie tabel 5.2). Bij interventies worden ook nog: verkenning en bewustwording en training en ontwikkeling genoemd.

Case 3 ( het carrosseriebedrijf voor bussen dat naast serieproductie steeds meer vragen voor maatwerk krijgt, waardoor verwarring ontstaat).  
*Kern van het probleem* is bij deze case erg divers. Maar vooral: een inhoudelijk probleem: business; logistiek; strategie; deskundigheid (zie de eerste alinea van deze paragraaf).  
*Wat ik me afvraag* zijn vooral inhoudelijke vragen over de markt, de productieprocessen, wat levert het op? Sommigen zeggen: er is hier iets anders aan de hand: maar wat?  
*Overtuigingen van de adviseur* zijn ook erg divers: herontwerpen tot en met communiceren en kennis van de mensen gebruiken.  
*Wat ik nog wil weten* is de strategische keuzes en of ze het kunnen.  
*De eerste stap* is naar de opdrachtgever en onderzoek doen.  
*Mate van participatie*: vooral met de top. Diagnosticeren en onderzoek doen. Wel mensen/werkgroepen erbij betrekken en communiceren binnen.  
*Interventie*: bewustwording, strategie, structuur en bedrijfsprocessen.  
*Competenties*: analyseren, faciliteren en beïnvloeden.

*Kwantitatief:* Ook hier komen de kwantitatieve resultaten ( zie tabel 5.3) overeen met de kwalitatieve. Het accent in de eerste fase ligt dan erg op een expertmatige aanpak en in fase twee op een procesmatige.

Case 4 ( het geprivatiseerde it-bedrijf dat zijn acquisitie en projectmanagementvaardigheden wil vergroten; hetgeen leidt tot een conflict).  
*Kern van het probleem:* de leiding doet het niet goed; het is een machteloze situatie. Er is een conflict (heel vaak) en gebrek aan vertrouwen.  
*Wat ik me afvraag* zijn vragen over het verleden, welk probleem precies opgelost moet worden en of de directie het aan kan.  
*Overtuigingen van de adviseur:* ze kunnen het niet; hier moet je als adviseur erg oppassen en kijk naar de rol van de leiding.  
*Wat ik nog wil weten:* erg divers.  
*De eerste stap is* naar de opdrachtgever en iedereen met iedereen aan de praat.  
*Mate van participatie:* met de directie aan de slag of participatief. Ook onderzoek doen.  
*Interventie:* Verkenning en bewustwording; processen tussen mensen.  
*Competentie:* Ondernemen (durf en lef); beïnvloeden; vertrouwen wekken. Plus vele niet vermelde competenties.  
*Kwantitatief:* de kwantitatieve resultaten (zie tabel 5.4) komen overeen met de kwalitatieve

Wat kunnen we nu nog zeggen als we de verschillende hoofdcodes per case bekijken en wat kunnen we zeggen over de vier cases heen?

Case 1 zien veel respondenten niet als een probleem. Er is niet alleen geen tijdsdruk zoals we eerder al hadden geconcludeerd, maar er is ook geen doel en geen probleemhebber. En geen gemeenschappelijk gevoeld probleem. Dat zou voor veel adviseurs namelijk de eerste stap zijn: gemeenschappelijk maken van het vraagstuk en kijken wat er aan de hand is. Overtuigingen van de adviseur over het hoe en wat van cultuur spelen in deze case een belangrijke rol.

Case 2 is duidelijk wel een probleem. Maar adviseurs hinken op twee hele verschillende gedachten en benaderingswijzen, omdat ze moeten handelen en adviseren in een paradoxale situatie: welke kant moet het op? Actie met de aanwezigen of saneren en met de rest opnieuw beginnen? Dat is niet duidelijk; daarom moeten we gevoel krijgen voor de situatie door eens met wat mensen te praten? De persoon van de adviseur doet er hier blijkbaar toe (leeftijd en status) .

Case 3 is een erg inhoudelijke case. Zeer diverse probleemomschrijvingen treffen we aan, maar wel inhoudelijk. We gaan onderzoek doen, diagnosticeren, met de top en met werkgroepen werken. Een vrij duidelijk traject. Voor vier adviseurs geldt dat zij dit niet tot hun expertisegebied rekenen.

Case 4 is een eenduidige conflictueuze situatie. De adviseur moet oppassen voor de eigen rol. En moet een opdrachtgever zoeken. Kan de leiding nog wel leidinggeven na alles wat er gebeurd is? kan de leiding opdrachtgever zijn? Iedereen moet met

83/142  
23-9-2013

iedereen aan de praat. Vertrouwen wekken is een belangrijke competentie van de adviseur. Drie adviseurs vinden dat ze hier niet goed in zijn.

Case 1 en 4 zijn cases met zogenaamde 'zachte' doelen (zie paragraaf 4.1). De gekozen interventies passen daar goed bij. Dat geldt eveneens voor de cases met de 'harde' doelen (2 en 3). Daar passen de interventies ook goed bij.

Case 1 en 2 worden zeer divers beoordeeld in de mate van participatie. Bij case 3 en 4 wordt door de adviseur vooral aansluiting gezocht bij de top/directie van de organisatie.

### 5.3 Impressies uit de gesprekken

In de vorige paragrafen hebben we resultaten van ons onderzoek beschreven. De meer kwantitatieve resultaten in paragraaf 5.1, de kwalitatieve resultaten in paragraaf 5.2.

De drie onderzoekers hebben alle interviews afgenomen. Waarbij Calijn Stuffers altijd erbij was. En Elsbeth Reitsma de ene helft heeft gedaan en Léon de Caluwé de andere helft.

Tijdens het onderzoek, maar vooral kort na alle interviews hebben zij natuurlijk met elkaar gesproken over hun impressies uit de interviews. Hoewel deze impressies natuurlijk subjectief zijn, willen we ze niet achterwege laten in dit onderzoeksverslag. Want ze laten toch wel iets zien van de gedachtengang, de instelling en benadering van de veertig betrokken organisatieadviseurs. En natuurlijk ook van die van ons: want we schrijven hier op wat ons is opgevallen.

#### *Inleven in de case*

Alle geïnterviewden konden zich een beeld vormen over wat zich in de vier cases afspeelde. Met name de cases die de organisatieadviseurs in het verleden in hun eigen adviespraktijk hebben uitgevoerd, kozen zij om tijdens het interview te behandelen. Het was mooi om te zien dat tijdens het interview de beelden over de case steeds levendiger werden. De organisatieadviseurs zagen de gebeurtenissen in de case als het ware voor zich. Wij vinden het werken met degelijke casebeschrijvingen dan ook een goede methode om de 'tacit knowledge' van ervaren adviseurs expliciet te maken.

#### *Rol van papier*

Geen van de geïnterviewde organisatieadviseurs komt op het idee om een rapport te maken, wel presentaties. Ze kiezen voor uiteenlopende interventies en aanpakken, maar ze komen niet met nota's, notities of rapporten. Dat heeft ongetwijfeld te maken met onze selectie van de geïnterviewden (geen rapportenschrijvers), maar zeker ook met het idee, dat organisatieadviseurs niet zelf op het idee komen om een rapport te maken. Ze vinden dat vaak ook het minst boeiende van het werk.

#### *Rol van zelfkennis*

Vrij vaak werd er gesteld, dat deze case helder of herkenbaar was. Er werd dan ook wel adequaat samengevat en geanalyseerd. Maar dan eindigde het vaak met de opmerking: "Dit zou ik nooit doen"; "Dit zou ik nooit aanpakken"; "Dit ligt buiten mijn expertise"; "Dit ligt buiten mijn belangstelling"; "Je moet hier wel verstand van hebben om dit te kunnen doen en dat heb ik niet". Blijkbaar zijn veel organisatieadviseurs alert op wat er wordt gevraagd, maar vooral ook op de eigen mogelijkheden en beperkingen. Zelfreflectie over de eigen competenties en incompetenties en over gewenste en ongewenste professionele opvattingen is een onderdeel van de uitoefening van het vak.

Soms krijgt het een nog andere gedaante. Dan ziet de geïnterviewde dat hij met dit soort mensen niet zal kunnen werken, want de opvattingen zijn toch wel erg verschillend. "Hier moet ik uit de buurt blijven", zeggen ze dan.

#### *Financiële positie is cruciale indicator*

Veel adviseurs geloven dat de impulsen voor verandering en om iets aan te pakken moet komen uit een slechte of verslechterende financiële positie van het bedrijf of de instelling. Omdat er dan "iets moet gebeuren". Als het bedrijf of de instelling financieel redelijk of goed scoort, is er in hun ogen geen probleem meer, althans de noodzaak om problemen op te lossen is dan niet of weinig aanwezig. Ook al functioneert de organisatie moeizaam en kan er veel verbeterd worden, dan zijn zij toch geneigd om te zeggen dat: "het toch niet zal worden opgepakt; het gaat toch goed". Of: "er is geen probleem".

#### *Positie van het management*

Veel geïnterviewden zien een cruciale rol bij veranderen weggelegd voor het management. Dat moet goed functioneren; die moet de leiding nemen en zij zien zichzelf in eerste instantie als adviseur van dat management. Zij hebben ook snel kritiek op het niet goed (genoeg) functioneren van de leiding. Blijkbaar willen deze adviseurs graag werken met een krachtige leiding aan wie zij adviezen kunnen geven.

#### *Actoren zoeken*

Sommige geïnterviewden zijn, zeker in de cases waar de machtsverschillen klein zijn, op zoek naar actieve actoren (daders), die wat willen en die daarin een trekkende rol willen vervullen. Die zijn in hun ogen nodig om iets op gang te brengen, respectievelijk op gang te houden. Deze adviseurs zeggen: "als we die niet kunnen vinden, dan gaat er niets gebeuren en kan ik ook niets".

#### *Vragen stellen of oplossingen zoeken*

Na het lezen van een case hebben een aantal geïnterviewden de neiging om vragen te stellen: "wat is hier aan de hand?"; "ik heb meer informatie nodig"; "ik weet niet waar dat op wijst"; "ik moet nu eerst eens met een paar mensen praten".

Andere geïnterviewden gaan meteen op zoek naar antwoorden en naar oplossingen: "dit is typisch een strategieprobleem"; "hier zit natuurlijk een probleem onder en dat is ....."; "de leiding disfunctioneert; die mogen dat nooit pikken".

#### *Oppervlakkig en diep*

Sommige geïnterviewden gaan min of meer uit van de tekst van de case en nemen de probleemstelling voor waar aan. Ze kijken naar een mogelijke oplossing of benadering. Anderen veronderstellen diepere lagen en oorzaken. "Dat wijst op iets heel anders", zeggen ze dan. Of: "zo'n vraag moet je nooit serieus nemen. Daar zit wat onder". En zij stellen dan interventies voor die het mogelijk maken om daar achter te komen. Zij zijn als het ware een beetje wantrouwig over de ogenschijnlijk heldere problemen en vragen.

### *Eigen modellen en taal*

Veel geïnterviewden gebruiken eigen modellen en eigen taal of concepten waarmee ze hun inzichten, gedachten of analyses naar voren brengen. Dat zijn meestal geen algemeen aanvaarde of geaccepteerde modellen zoals we die kennen uit de literatuur, maar veelal eigen praktijktheorieën, die voor hen (de adviseurs) problemen, oplossingen en analyses ordenen. Het zijn hun denkkaders die het mogelijk maken hun professionele werk te doen. Ze zijn vaak relatief simpel, soms drie of vier elementen of stappen en soms zelfs een paar “one-liners” (“Cultuur is.....”; “een leidinggevende kan niet .....”).

Maar we denken nu ook dat deze taal en modellen vooral een manier zijn om een relatie op te bouwen met hun klant en om het vertrouwen te wekken bijvoorbeeld dat ze snappen wat er aan de hand is, of voor welke alternatieven je kunt kiezen. Het model of concept fungeert dan als hulpmiddel voor de dialoog: het begrijpen van de situatie; het verhelderen van de kern; het zoeken naar mogelijkheden voor oplossingen enzovoorts. Dat zou dan ook verklaren waarom er zoveel verschillende concepten en modellen zijn en waarom ze zo persoonlijk zijn ingekleurd. Misschien zijn het de concepten en taal van autodidacten die in de praktijk de werkelijkheid hebben leren ordenen en begrijpen. Dat is pas echte praktijktheorie!

### *Veranderkundig*

Sommige geïnterviewden benaderen een vraagstuk altijd expertmatig en zijn altijd gericht op: gelijk hebben. De analyses, het probleem en de oplossing moeten als het ware in één rechte lijn liggen. Zij zeggen dan tegelijk dat zij niet veranderkundig te werk gaan: veranderkunde heeft voor hen de betekenis van: gelijk krijgen, van participatie, van begrip voor anderen tonen, van processen, geven en nemen. En dat is iets heel anders, stellen ze. Deze adviseurs schakelen de oplossing gelijk met een expertaanpak en expertoplossing. En het proces om de oplossing geaccepteerd te krijgen of de weerstand te verminderen noemen zij: veranderkundig. Blijkbaar gaat het dan over een oplossing ingevoerd krijgen zonder te veel morren en weerstand. Experts gaan dan over de juiste oplossingen en veranderkundigen gaan over de juiste processen. Een interessante opdeling van deskundigheden.

Maar je kunt ook om veranderkundige redenen de oplossing bijstellen, of je kunt proberen een oplossing te vinden waar draagvlak en acceptatie voor is. Dat is ook veranderkundig.

## 6. Conclusies en discussie

In dit slothoofdstuk zullen we de conclusies beschrijven die we naar aanleiding van ons onderzoek kunnen trekken. We volgen daarbij de onderzoeksvragen die in paragraaf 2.3 zijn geformuleerd.

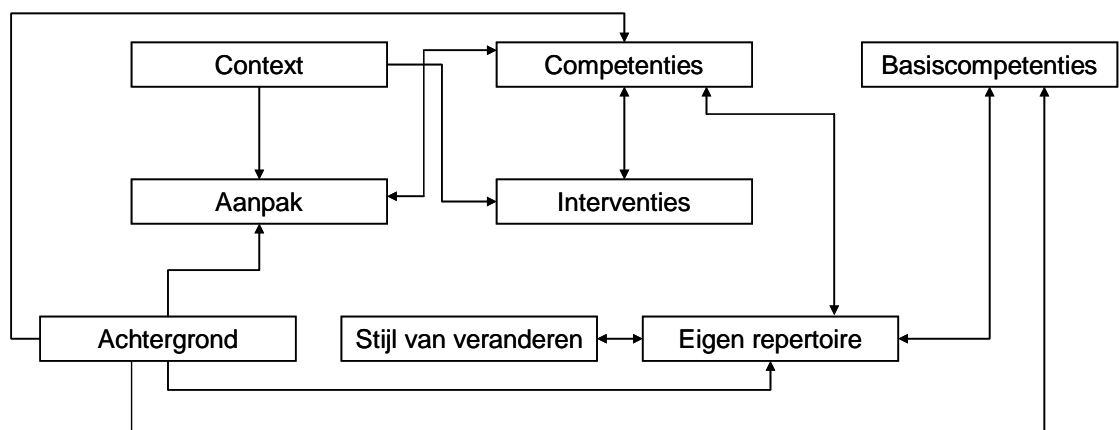
We zullen daarna in de discussie suggesties doen voor aanvullende vragen en vervolgonderzoek.

### *Een bijgesteld onderzoeksmodel*

In paragraaf 2.2 hebben wij het onderzoeksmodel geschetst dat ons onderzoek ordende en structureerde. Na afloop van ons onderzoek willen we dat onderzoeksmodel iets bijstellen. We hebben namelijk allerlei verbanden gevonden tussen elementen van dat onderzoeksmodel. De meeste van die verbanden hadden we ook wel verwacht, Maar we hebben één verband nadrukkelijk niet gevonden en dat is tussen aanpak en interventies. Die bewegen zich los van elkaar. Interventies kunnen blijkbaar meer of minder expertmatig en meer of minder participatief worden gedaan. De keuze voor expertmatig/ kleine groep of participatief/breed staat dus vrij los van de keuze van een interventie.

Bijvoorbeeld: strategie kan men op beide manieren doen, HRM instrumentarium ook. En bewustwording kan het exclusieve proces zijn van één opdrachtgever of van een groep van 1000 mensen.

Ons bijgestelde onderzoeksmodel ziet er dan als volgt uit:



Figuur 6.1: Het bijgestelde onderzoeksmodel



We behandelen nu achtereenvolgens de onderzoeksvragen uit paragraaf 2.3.

*Centrale onderzoeksvraag: welke competenties heeft een adviseur nodig om bepaalde interventies (in verandertrajecten) te kunnen uitvoeren?*

Deze centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord in tabel 5.13. Deze tabel herhalen we hier nog een keer, omdat ze de kern van de uitkomsten van ons onderzoek vormen.

| Aanpakspecifieke competenties  | Interventiespecifieke competenties   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij een expertmatige aanpak:<br/><b>Ondernemerschap, marktgerichtheid, durf, onafhankelijkheid, resultaatgericht, kwaliteitsgericht, leiderschap, consulteren en risicobewust</b></li> <li>• Bij een procesmatige aanpak:<br/><b>Zelfbeheersing, organiseren, coalitie sluiten, energie, organisatiebewustzijn, coachen, persoonlijk beroep en besluitvaardigheid</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij interventies gericht: op strategische vraagstukken en vormen van toekomstbeelden en op processen tussen mensen:<br/><b>Organisatiebewustzijn</b></li> <li>• Bij interventies gericht: op aanpassen van de structuur in de organisatie of samenwerkingsverbanden; op het verbeteren van de bedrijfsprestatie via bedrijfsprocessen en op motivatie van werknemers mbv HRM-instrumentarium:<br/><b>Plannen, organiseren en resultaatgericht</b></li> <li>• Bij interventies gericht op beheersing en controle:<br/><b>Durf, plannen, resultaatgericht, omgang met details en problemen oplossen</b></li> <li>• Bij interventies gericht op training en ontwikkeling en op duurzaam leren en veranderen door interactie: <b>Coachen en inspireren</b></li> </ul> |
| <p><b>Basiscompetenties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Veerkracht tonen: flexibel</b></li> <li>• <b>Analyseren: analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit</b></li> <li>• <b>Beschouwen: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen</b></li> <li>• <b>Faciliteren: luisteren en sensitiviteit</b></li> <li>• <b>Beïnvloeden: communiceren, optreden en overtuigingskracht</b></li> <li>• <b>Vertrouwen wekken: integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer creëren</b></li> </ul> |  |

Tabel 6.1 (tabel 5.13) Overzicht basiscompetenties en aanvullende competenties voor specifieke interventies en aanpakken.

Onder in de tabel staan de basiscompetenties die alle adviseurs nodig hebben. Zij vormen de basis van elke adviseur en elke adviseur dient erover te beschikken.

Daarboven staan aan de linkerkant de twee aanpakken: expertmatig en procesmatig. Daarbij staan de competenties benoemd die bij deze aanpakken horen. Daarboven

aan de linkerkant staan vier groepen of clusters van interventies genoemd, die bij elkaar horen. Ook daarbij staan de competenties benoemd die bij deze clusters van interventies horen. Deze tabel vormt voor ons een mooi overzicht van groepen van basiscompetenties, aanpakken en competenties en (clusters van) interventies en competenties.

*Hoe kunnen we het gedrag van organisatieadviseurs benoemen in termen van competenties?*

Voor dit onderzoek hebben we een speciale competentielijst ontwikkeld. Dat was veel ingewikkelder dan wij dachten. Ons voorwerk is uitvoerig beschreven in paragraaf 3.4. De lijst is een uitvoerige lijst geworden van 56 competenties. Maar om alles te dekken, konden we niet met minder. Daarom is de keuze voor domeinen (groepen van verwante competenties) een belangrijke geweest. De lijst was in ons onderzoek goed werkbaar. We kregen er vaak complimenten over en slechts sporadisch kwam men met competenties die niet in onze lijst voorkwamen (we hebben die overigens wel altijd vermeld).

We willen de lijst gaan omwerken tot een zelftest om te kunnen diagnosticeren welke competenties men wel of niet heeft en welke men kan ontwikkelen of niet.

In de in ons onderzoek behandelde vier cases kwamen niet alle competenties voor: ze werden niet allemaal genoemd. Toch zijn wij (nu) geen voorstander van een beperking van de lijst van 56 competenties. Immers: onze cases vormen ook een selectie, die vermoedelijk lang niet dekkend is voor alle adviescases. We zouden nog wat meer ervaring willen opdoen met de huidige lijst. En die eventueel in een later stadium nog eens herzien. Nu hebben we geen andere indicaties om de lijst in te perken dan we bij de start van ons onderzoek hadden. Ons onderzoek had een inperking ook niet als vraagstelling.

*Hoe kunnen we een typologie van interventies maken?*

De lijst die we hebben gemaakt als resultaat van ons literatuuronderzoek (zie paragraaf 3.3) is eveneens goed bevallen. We hebben negen groepen en per groep een aantal voorbeeldinterventies beschreven en gedefinieerd. Ook deze lijst bleek erg bruikbaar. Alle interventies kwamen voor en zijn in het onderzoek in de vier cases genoemd. We zijn in staat gebleken om de interventies uiteindelijk te clusteren naar vier groepen van interventies en we hebben hierbij de interventiespecifieke competenties kunnen benoemen. (zie paragraaf 5.1.8)

*Is er sprake van specifieke contexten (problemen) waarin bepaalde aanpakken goed werken of juist niet?*

We zijn dat nagegaan door een relatie te leggen tussen context (-variabelen) en aanpak en context (-variabelen) en interventies. Dat staat beschreven in tabel 5.5, 5.6 en 5.7 in paragraaf 5.1.3 en 5.1.4. Er zijn verbanden aangegeven tussen deze

factoren. Ook in het kwalitatieve onderzoek zijn dergelijke verbanden gevonden. Zie hiervoor paragraaf 5.2.

De uitkomsten over contexten en aanpak zijn:

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt:

- In contexten waarin de tijdsdruk laag en de mate van escalatie hoog is, wordt voor een procesmatige aanpak gekozen.
- In contexten met een hoge tijdsdruk, een matige mate van escalatie, een groot verschil in machtsverhoudingen, een grote functieafhankelijkheid en weinig zachte kenmerken in de organisatie (een lage identificatie met de organisatie, een laag reflectievermogen en weinig kennis en kunde), wordt voor een expertmatige aanpak gekozen.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt:

- Organisatieadviseurs letten vooral op twee contextvariabelen: tijdsdruk (wel of niet aanwezig) en machtsverschillen (groot of klein). En (in wat minder mate) op escalatie (wel of niet).
- De andere contextvariabelen (functieafhankelijkheid en de 'zachte kenmerken van de organisatie': identificatie met de organisatie, reflectievermogen op eigen gedrag en kennis en kunde in de organisatie) benoemen zij in veel mindere mate of niet.

De uitkomsten over contexten en interventies zijn:

- De patronen van de interventies controle en beheersing en duurzaam leren en veranderen zijn gelijkend met uitzondering van: de mate van escalatie en de tijdsdruk. De mate van escalatie is bij duurzaam leren en veranderen laag, terwijl die bij controle en beheersing hoog is. (Bij duurzaam leren en veranderen wordt geen verband met de contextvariabele tijdsdruk gevonden). Blijkbaar kunnen deze twee interventies in gelijkende situaties gebruikt worden (ze zijn als het ware 2 kanten van dezelfde medaille), behalve als de mate escalatie hoog is.
- Het patroon van de contextvariabelen en de interventie gericht op werkprocessen is precies tegengesteld aan het patroon van de interventies gericht op controle en beheersing en duurzaam leren en veranderen, behalve bij de contextfactoren tijdsdruk (ook hoog) en mate van escalatie (matig). Een andere context vraagt om een andere interventie.

*Kan elke adviseur alle aanpakken en interventies uitvoeren? Of zijn er groepen van competenties die bij bepaalde interventies en bij bepaalde adviseurs horen?*

We hebben in ons onderzoek aanwijzingen dat basiscompetenties voor alle adviseurs (voor het beroep) belangrijk zijn. We hebben bovendien aanwijzingen, dat adviseurs tenminste de beide aanpakken moeten kennen en zich bewust moeten zijn van de keuze tussen de twee. Dat kan er overigens nog toe leiden dat men ziet dat men niet sterk is in een bepaalde aanpak. En dat kan er toe leiden dat men de adviesopdracht niet uitvoert, omdat men weet dat de effectiviteit laag zal zijn.

De interventies hebben interventiespecifieke competenties nodig. Deze competenties verwijzen naar clusters van interventies en competenties en dus naar profielen van adviseurs. Sommige clusters van interventies en competenties passen beter bij de ene adviseur dan bij de andere, denken wij.

*Wat voor type adviseur moet je hebben voor welk probleem en voor welke context?*

Bepaalde contexten (doelen en kenmerken van de situatie) vragen om bepaalde aanpakken en interventies en competenties. We hebben daar verschillende verbanden in gevonden. Maar dat leidt (helaas) niet tot eenvoudige recepten of voorschriften. Dus enige voorzichtigheid blijft geboden. We vinden het overzicht in tabel 5.13 het meest duidelijk hierin (in relatie met de tabellen 5.5 en 5.7).

De belangrijkste conclusie is dat een specifieke context (probleemsituatie) om bepaalde interventie(s) vraagt. De uitvoering van deze interventies vergen specifieke competenties.

Een interventie kan veelal expertmatig of procesmatig aangepakt worden. Afhankelijk van de gekozen aanpak zijn aanpakspecifieke competenties nodig.

Bij het kiezen van een type adviseur voor een bepaald probleem, is het van belang naar de benodigde aanpakspecifieke en interventiespecifieke competenties van de adviseur te kijken.

*In hoeverre gaat het fenomeen 'hamer zoekt spijker' op? Met andere woorden: speelt de achtergrond, de persoonlijke veranderstijl of de voorkeursinterventies van de adviseur een rol bij de gekozen aanpak of interventies?*

Nee, dat fenomeen gaat niet op. De interventiekeuze van de onderzochte (ervaren!) adviseurs is situationeel. Adviseurs kiezen de interventie los van hun persoonlijke stijl van veranderen, hun achtergrond en eigen repertoire. Blijkbaar is er zoiets als 'het vak' en maken ervaren adviseurs soortgelijke keuzes als ze in eenzelfde context terecht komen.

*Is er een typologie te ontwikkelen van profielen van adviseurs met bijbehorende competenties?*

Ja, dat is eigenlijk de uitkomst van onze centrale vraagstelling. Er zijn generieke basiscompetenties die iedere adviseur moet hebben. Jong en oud; ervaren en

onervaren. Elke adviseur zou aanpakspecifieke competenties moeten kennen en zo mogelijk beheersen. Bij voorkeur: beheersen omdat die aanpakken elkaar, zoals een schaatsbeweging, nogal eens afwisselen. Een adviseur zou veelal één of enkele dominante interventies tot zijn repertoire moeten kunnen rekenen met de daarbij behorende competenties. Zelfinzicht en zelfkennis zijn daarbij van cruciaal belang: weten wat je wel (goed) kan, maar vooral ook weten wat je niet zo goed kan.

De vier groepen interventies die we gevonden hebben zijn:

- Verkenning en bewustwording, strategie en toekomstbeelden.
- Structuur, bedrijfsprocessen en HRM-instrumentarium.
- Beheersing en controle
- Training en ontwikkeling, processen tussen mensen, duurzaam leren en veranderen door interactie.

*Zijn er basiscompetenties te noemen, die iedere(beginnende) adviseur zou moeten bezitten?*

Ja, die zijn er. We hebben daarvoor een mooie lijst kunnen opstellen. Het zijn:

| Domein            | Basiscompetenties  |
|-------------------|--|
| Ondernemen        | -  |
| Veerkracht tonen  | Flexibiliteit  |
| Organiseren       | -  |
| Presteren         | -  |
| Analyseren        | Analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit |
| Beschouwen        | Oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen.         |
| Faciliteren       | Luisteren en sensitiviteit   |
| Beïnvloeden       | Communiceren, optreden en overtuigingskracht                       |
| Besturen          | -  |
| Vertrouwen wekken | Integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer         |

Tabel 6.2 (5.12): Basiscompetenties van organisatieadviseurs.

### *Discussie*

Interventies worden gebruikt met verschillende doelen. Natuurlijk als 'technische' interventie: een oplossing bij een probleem. Maar ze worden door adviseurs ook gebruikt om een gesprek op gang te brengen en om een relatie op te bouwen. Adviseurs gebruiken hiervoor praktijktheorieën en modellen. Dit laatste gebruik hebben

we ontdekt maar hebben we niet expliciet onderzocht. Het lijkt ons wel een belangrijke vervolgvraag.

We vinden een belangrijk nadeel van ons onderzoek, dat de uitkomsten het karakter hebben van: 'espoused theory': wat zeggen de adviseurs dat ze gaan doen. En niet: wat ze feitelijk doen. We hebben dat nadeel in dit onderzoek proberen te ondervangen door te werken met levensechte praktijkcases en door de respondenten te laten parafraseren op de praktijkcase. En we hebben gemerkt dat ze zich erg kunnen inleven in de gevallen (zie paragraaf 5.3). In een volgend onderzoek overwegen we dan ook om organisatieadviseurs te volgen terwijl zij een praktijksimulatie doen, waarbij zij in een rollenspel het adviesproces doorlopen. We kunnen ze dan (van te voren) vragen wat ze belangrijk vinden, welke context ze in ogenschouw nemen, welke interventie ze zullen doen enzovoorts, maar we kunnen dan ook observeren wat ze feitelijk doen en we kunnen na afloop met hen reflecteren op wat er gebeurd is en hoe ze terugkijken op de voornemens en het proces. Een dergelijke opzet maakt het mogelijk om ook het feitelijke gedrag onderwerp van onderzoek te maken. Een praktijksimulatie heeft het grote voordeel dat binnen een raamwerk van tijd en ruimte dit onderzoek gedaan kan worden. Maar ook dat observatoren en interviewers het proces ook daadwerkelijk kunnen volgen. Iets wat in de echte realiteit niet mogelijk is.

In dit onderzoek hebben we er voor gekozen om ervaren tot zeer ervaren adviseurs te interviewen. Dat hebben we welbewust gedaan omdat die ervaring een belangrijk element vormde van het onderzoek: het opsporen en stapelen van 'tacit knowledge'. Dat geeft meteen ook een mogelijke 'bias'. Deze adviseurs vertegenwoordigen wellicht een select deel van de groep organisatieadviseurs. De ervaring in sectoren (branches), in (soorten) diensten en in opvattingen is echter zeer breed gespreid (zie paragraaf 4.6).

We hebben het begrip 'rol' weggelaten om het onderzoek niet nodeloos te compliceren. We hebben daar dus ook geen zicht op gekregen. Dat begrip is in sommige interviews wel aan de orde gekomen. In de kwalitatieve analyse komt het ook naar voren (zie bijlage I). De uitkomsten zijn echter niet eenduidig; er zijn vele verschillende benamingen. Wellicht dat we later dit begrip weer kunnen introduceren. Er is dan wel een taxonomie ('rollenlijst') nodig.

## Literatuur

Boonstra, Jaap J., Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Vossiuspers, AUP, Amsterdam, 2000.

Boonstra, Jaap, J. Conclusion: Some reflection and perspectives on organizing, changing and learning. In: Jaap J. Boonstra (editor), Dynamics of Organizational change and learning. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2004.

Caluwé, L.I.A. de, Denken over veranderen in kleuren, In: M&O nummer 4, augustus 1998, pagina 7 -27.

Caluwé, Léon de en Hans Vermaak , Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige. Samson, Alphen aan den Rijn 1999.

Caluwé, Léon de en Hans Vermaak , Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige. Tweede geheel herziene versie. Kluwer, Deventer, 2006.

Chin, R. & K.D. Benne, General strategies for effecting changes in human systems. In: Bennis, W.G., K.D. Benne & R. Chin, The planning of change, New York: Holt, Rhinehart and Winston, 1972.

Cummings T.G. en C.G. Worley, Organization Development and Change. Thomson, South-Western, 8de druk. 2005

Everts, J.C., Handleiding en rondleiding in Atlas.ti 5 ten behoeve van het vak Kwalitatieve data-analyse 2004 – 2005. Vrije Universiteit, 2005.

Geurts, Jac; Léon de Caluwé and Annemieke Stoppelenburg, Changing Organisations with gaming/simulation. The Hague: Elsevier Bedrijfsinformatie, 2000.

Ham, Laura ten, Frijkie Bakker en Léon de Caluwé: Brondocument Veranderonderzoek. Twynstra Gudde en Vrije Universiteit, 2005

Hoekstra, H.A. en E. van der Sluijs, Management van competenties, het realiseren van HRM. GITP, Van Gorcum, Assen, tweede druk, 2000.

Hoekstra, H.A. en E. van der Sluijs, Managing competencies, implementing human resource management. GITP, Van Gorcum, Assen, 2003.

Huy, Q.N., Time, temporal capability, and planned change. Academy of Management Review vol. 26, afl. 4 p. 601-623, 2001.

International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) over: 'Professional Standards', Competency Model en Competence Framework UK. Vancouver, 2004.

Jager, H de en A.L. Mok, Grondbeginselen der Sociologie, gezichtpunten en begrippen. Stenfert Kroese, Leiden, 1983.

Keuning, Dr. K., Dr. D.J. Eppink, Management & Organisatie, theorie en toepassing. Stenfert Kroese, Groningen, achtste druk, 2004.

Kubr, M. (ed.), Management consulting: A guide to the profession (fourth edition). Geneva, International Labour Office, 2002.

Lammers, C.J., A.A. Mijs en W.J. van Noort, Organisaties vergelijkenderwijs, ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Het Spectrum, Utrecht, Geheel herziende druk 1997.

Mc Kinsey,  
<http://www.mckinsey.com/aboutus/careers/profdevelopment/opportunitiesforlearning/index>

Muijen, Jaap J. van, Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen. Universiteit Neyenrode, Breukelen, 2003.

Nationaal Onderzoek Verandermanagement. Intermaat en Vrije Universiteit, Amsterdam, 2004

Oort, Marieke: Preferences for Organizational Change. Amsterdam: Vrije Universiteit. Master Thesis-Business Administration, 2006.

Orde van Organisatiekundigen en –adviseurs, Body of Knowledge and Skills (BoKS), versie 2.0, 2002.

Otto, M. : Strategisch veranderen in politiek bestuurd organisaties. Van Gorcum, 2000.

Pettigrew, Andrew M, 'Linking Change Processes to Outcomes, a commentary op Goshal, Bartlett and Weick', in M. Beer & N. Nohria (eds.), Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

Reitsma, Elsbeth, Paul Jansen, Edu van der Werf en Hester van den Steenhoven, Rapportage Project Change, onderzoek naar de relatie tussen doel, context en aanpak bij veranderingen. Uitgevoerd in opdracht van het Vakdirectoraat Consultancy Deloitte onder begeleiding van Prof. dr. L.I.A. de Caluwé, Center for Research on Consultancy, Postdoctorale Opleiding Consultancy, Vrije Universiteit Amsterdam. Deloitte, 2003.

Reitsma, E, P. Jansen, E. van der Werf en H. van Steenhoven, Wat is de beste veranderaanpak? In: Management Executive, nummer juli/augustus 2004.



Reitsma, Elsbeth en Frank van Empel, Wegen naar verandering, een praktische handleiding voor het tot stand brengen van veranderingen in organisaties. Academic Service, 2004.

Renkema, M, De adviseur als kameleon, een kwalitatief onderzoek naar veranderaanpakken, rollen en competenties bij veranderaars. Doctoraalscriptie Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, 2005.

Schein, Edgar H., Process Consultation: its role in organization development. Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Schein, Edgar H., Procesadvisering. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000.  
(Amerikaanse uitgave in 1999)

Volz, A. en M. de Vrey, Competentiemanagement sjabloon. Twynstra Gudde, 2000.

Weick, Karl E. en Robert E. Quinn, Organizational Change and Development. In: Annu. Rev. Psychol. 1999. 50:387-418

Yukl, G., C.M. Fable en J.Y. Youn, Patterns of influence behaviour for managers. In: Group and Organization Management, 18, 5-28, 1993.

Yukl, Gary, Leadership In Organization. Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, fifth edition (international edition), 2002.

Zee, H. van der, "Het rad van verandering". In: M&O, nr. 5, pg. 328 – 353, 1995.

## Bijlagen

### A: Oorsprong competentielijst

Hoekstra c.s. = normaal lettertype  
Yukl cs. = cursief  
Volz cs = onderstreept

#### Ondernemen

|                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Durf                | Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.   |
| 2. Individualiteit     | Kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten.  |
| 3. Onafhankelijkheid   | Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Loyaal zijn aan de opdrachtgever zonder professionele onafhankelijkheid prijs te geven.  |
| 4. Ondernemerschap     | <u>Kansen signaleren en deze omzetten in strategie en verbeterings- of vernieuwingsacties die bijdragen aan betere ondernemingsprestaties.</u>   |
| 5. <u>Marktgericht</u> | <u>Is merkbaar goed geïnformeerd over ontwikkelingen in de markt en technologie en past deze informatie effectief toe in acties met voordelen voor de organisatie, het organisatieonderdeel of de functie.</u> |

#### Veerkracht tonen

|                        |   |
|------------------------|---|
| 6. Aanpassingsvermogen | Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen.   |
| 7. Flexibiliteit       | Wanneer zich problemen of kansen voordoen zonodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken.   |
| 8. Stresstolerantie    | Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Daarbij kalm en in proportie met het belang van de zaak reageren. <u>Om kunnen gaan met weerstand.</u> |
| 9. (Zelf)beheersing    | Het voorkomen van escalaties en controle hebben over emoties.   |

#### Organiseren

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 10. Voortgang bewaken | Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, met de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. |
| 11. Plannen           | Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken.   |
| 12. Organiseren       | De voor een plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven; deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt.   |
| 13. Coalitie sluiten  | <i>Het zoeken of gebruiken van steun en hulp van anderen om een</i>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <i>persoon en/of groep te overtuigen.</i> |
|--|---|

#### **Presteren**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| 14. Resultaatgerichtheid      | Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten. <u>Denkt vooruit.</u>   |
| 15. Omgang met details        | Tonen aandacht te hebben voor details; langdurig effectief kunnen omgaan met detailinformatie.   |
| 16. Vasthoudendheid           | Vasthouden aan een gekozen aanpak of opvatting totdat het beoogde doel bereikt is, <u>of afwijking hiervan onderbouwen met heldere argumenten.</u>   |
| 17. Kwaliteitsgerichtheid     | Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven.  |
| 18. Energie                   | Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer een functie dat vraagt. Hard werken, uithoudingsvermogen hebben.  |
| 19. Ambitie                   | Gedrag tonen dat er op gericht is carrière te maken en succes te boeken. Investeren in de eigen ontwikkeling om dit te bereiken.   |
| 20. Legitimeren               | <i>Het wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dat verzoek te doen of door aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, de gebruiken of tradities in de organisatie</i> |
| 21. <u>Problemen oplossen</u> | <u>Signaleren van (potentiële) problemen/knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.</u>  |

#### **Analyseren**

|                        |   |
|------------------------|---|
| 22. <u>Analytisch</u>  | <u>Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.</u> |
| 23. Conceptueel denken | Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.   |
| 24. Lerende oriëntatie | Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.   |
| 25. Creativiteit       | Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken.   |

#### **Transformeren**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 26. Oordeelsvorming       | Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria; op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzes komen.               |
| 27. Omgevingsbewustzijn   | Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. |
| 28. Visie ontwikkelen     | In hoofdlijnen de richting aangeven waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen; de doelstellingen voor het langtermijn beleid formuleren.  |
| 29. <u>Innoveren</u>      | <u>Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie, bestaande en nieuwe oplossingen/aanpakken.</u>               |
| 30. Organisatiebewustzijn | Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties  |

|  |  |
|--|--|
|  | rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant. |
|--|--|

#### Faciliteren

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 31. Klantgerichtheid               | Onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en laten zien vanuit dat perspectief te denken en handelen.  |
| 32. Coachen                        | <u>Ondersteunen van anderen in de uitoefening van het werk. Anderen motiveren en aanzetten tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag en hierbij optreden als gesprekspartner.</u>   |
| 33. Samenwerken                    | <u>Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.</u>   |
| 34. Luisteren                      | Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie; aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en waar nodig kunnen doorvragen.  |
| 35. Sensitiviteit                  | In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van anderen te onderkennen en daarvoor open te staan. De eigen invloed op anderen begrijpen en er rekening mee houden.  |
| 36. <u>Accuraat</u>                | <u>Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkomen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten.</u>   |
| 37. <i>Inspireren</i>              | <i>Het wekken van enthousiasme voor een verzoek of voorstel door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon/groep of door aan te geven dat een persoon/groep over de kwaliteiten beschikt om een taak goed uit te voeren of een doel te realiseren.</i> |
| 38. <u>Kostenbewust</u>            | <u>Rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en langere termijn. Kosten herkennen en uitgaven binnen het budget houden. Resultaat bereiken met zo min mogelijk verspilling van energie en middelen.</u>   |
| 39. <i>Persoonlijk beroep doen</i> | <i>Het doen van een beroep op de loyaliteit of sympathie van een persoon en/of groep.</i>  |

#### Beïnvloeden

|                        |   |
|------------------------|---|
| 40. Communiceren       | Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.                            |
| 41. Optreden           | Zichzelf in houding en gedrag zó presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in bestendig respect of sympathie kunnen omzetten. |
| 42. Overtuigingskracht | Ideeën, standpunten en plannen zó overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen.                   |
| 43. Sociabiliteit      | Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen ten dienste van het werk; zich gemakkelijk in allerlei gezelschap begeven.              |

#### Besturen

|                        |  |
|------------------------|--|
| 44. Besluitvaardigheid | Beslissingen nemen, door acties te gelasten of meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden. <u>Keuzen maken en knopen doorhakken.</u> |
| 45. <u>Leiderschap</u> | <u>Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag.</u>  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <u>Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden.</u>   |
| 46. Delegeren            | Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers <u>en geven van mogelijkheden om deze uit te voeren.</u>   |
| 47. Visie uitdragen      | De richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren.   |
| 48. <i>Consulteren</i>   | <i>Een persoon en/of groep waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of een voorstel wijzigen zodat rekening wordt gehouden met de belangen en suggesties van een persoon en/of groep.</i> |
| 49. <u>Onderhandelen</u> | <u>Tot overeenstemming komen vanuit verschillende standpunten, argumenten en/of belangen. Helder maken van doelen en belangen van betrokken partijen en realiseren van gewenst onderhandelingsresultaat.</u>   |
| 50. <u>Diplomatiek</u>   | <u>Vermogen om belangen van anderen te herkennen, in te schatten en hierop tactvol in te spelen om eigen doelen te realiseren.</u>   |
| 51. <u>Risicobewust</u>  | <u>Herkennen en inschatten van risico's, knelpunten en hindernissen. Inschatten van de invloed hiervan op personen en activiteiten in de organisatie en de omgeving en hierna handelen.</u>  |
| 52. <u>Netwerken</u>     | <u>Ontwikkelen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's, klanten, vakgenoten en relaties.</u>  |

#### **Vertrouwen wekken**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 53. Integriteit                   | Handhaven van sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit.   |
| 54. Betrouwbaarheid               | Nakomen van gemaakte afspraken en de consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk wegnemen.   |
| 55. Loyaliteit                    | Zich voegen naar het beleid en de belangen van de organisatie en de groep waarvan men onderdeel uitmaakt. In dilemma's waar die belangen tegenover andere komen te staan de positie van het eigen onderdeel steunen of althans geen schade toebrengen. |
| 56. <i>Gunstige sfeer creëren</i> | <i>Het complimenteren, vleien, vriendelijk of behulpzaam zijn om een persoon en/of groep in een goede stemming te krijgen voordat een verzoek of voorstel wordt gedaan</i>   |

101/142  
23-9-2013

**B: Interviewprotocol / Codeboek SPSS**

|  |
|--|
| <b>INTERVIEW Relatie interventies - competenties</b> |
|--|

Datum en plaats gesprek:

Naam adviseur:

Aantal jaar werkervaring als adviseur:

Sector waarin wordt geadviseerd:

102/142  
23-9-2013

**Specialisatie:**

**Leeftijd:**

**Opleiding:**

**Type adviesbureau: 1-pitter / klein bureau / middelgroot bureau / internationaal bureau**

103/142  
23-9-2013

**A. Case (iedere case is op deze wijze aan de orde gekomen; nu ter illustratie Case1)**

Lees de case hieronder. Wat zijn de onderwerpen/ aangrijpingspunten waar je je als adviseur op wilt gaan richten? *Antwoorden met marker aangeven in de case tekst.*

**Case 1**

Het gaat om een bedrijf in de dienstverlenende sector. Alle processen zijn zo georganiseerd dat zij het klantcontact maximaal ondersteunen. De meeste medewerkers weten wat ze moeten doen: de taken zijn helder. Daarnaast heeft men geprobeerd om de organisatiecultuur te beïnvloeden. In een werkgroep bestaande uit alle geledingen van de organisatie zijn de volgende vijf waarden geformuleerd: Wij zijn open en eerlijk, geïnteresseerd in onze klanten en in elkaar, resultaatgericht en praktisch. Deze waarden zijn gecommuniceerd met alle lijnmanagers en er is op aangedrongen om die waarden in de praktijk te brengen. Ook in interne trainingen wordt aandacht besteed aan deze waarden. Maar dat heeft de afgelopen twee jaar heel weinig zoden aan de dijk gezet. De directeur wil er harder aan gaan trekken. Eerst moet er op korte termijn iets gaan gebeuren met de lijnmanagers, want die moeten gaan inzien dat er nu op korte termijn aan die waarden wordt gewerkt. In menig managementteamvergadering wordt dat ook wel beaamd. Maar iedereen is toch een beetje koning in de eigen parochie en trekt zich weinig aan van anderen. Men heeft wel hart voor de zaak en ziet ook wel dat het veel beter kan. De leden van het managementteam (lijnmanagers) hebben verschillende incompany trajecten doorlopen op het gebied van de organisatiekunde.

Extra opmerkingen:



104/142  
23-9-2013

105/142  
23-9-2013

## B. Type aanpak

Als je hier aan het werk gaat, zal je dat met name expertmatig doen of met een grote (deel)verzameling van de mensen in de organisatie? *Geef de score weer op de 10 puntschaal hieronder.*

| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6   | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| niet participatief/<br>expertmatig/<br>alleen |   |   |   |   | volledig participatief/<br>procesmatig met<br>grote groep |   |   |   |    |

*Waarom kies je voor deze score ?*

### C. Interventies

Er zijn negen categorieën interventies, iedere categorie heeft een specifiek doel en er zijn ter illustratie ook voorbeeld interventies. Welke interventie vind je passend voor deze case?

|   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>A. Interventies gericht op diagnostiek en probleemoplossing.</b>   |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>B. Interventies gericht op strategische vraagstukken.</b>  |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>C. Interventies gericht op het al dan niet tijdelijk aanpassen van de structuur in een organisatie of in samenwerkingsverbanden.</b> |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>D. Interventies gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties (business performance).</b>                                      |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I   | <b>E. Interventies gericht op de motivatie van werknemers.</b>  |  |

107/142  
23-9-2013

|   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fase II  |   |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>F. Interventies gericht op beheersing en controle.</b>       |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>G. Interventies gericht op training en ontwikkeling.</b>     |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>H. Interventies gericht op processen tussen mensen.</b>      |  |
| <input type="checkbox"/> Fase I<br><br><input type="checkbox"/> Fase II | <b>I. Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen.</b> |  |

Welke voorbeeld interventies zou je gebruiken ?

**Interventie A**

- ☐ SWOT-analyse
- ☐ Benchmarking
- ☐ Balanced Score Card
- ☐ Causal loop diagram

**Interventie B**

- ☐ Strategisch veranderplan
- ☐ Search conference
- ☐ Strategische cultuur verandering

**Interventie C**

- ☐ Projectorganisatie
- ☐ Tijdelijke groepen
- ☐ Pilot project
- ☐ Nieuwe organisatie eenheden
- ☐ Structuuraanpassingen
- ☐ Outsourcing

**Interventie D**

- ☐ Herontwerp van bedrijfsprocessen
- ☐ Integrale kwaliteitszorg
- ☐ Het conference model

**Interventie E**

- ☐ Beloningssysteem
- ☐ Selectie
- ☐ Carrièreontwikkeling

- ☐ Taakverbreding
- ☐ Taakverrijking

**Interventie F**

- ☐ Controleren
- ☐ Rapporteren
- ☐ Tijdschrijven

**Interventie G**

- ☐ Training
- ☐ Workshops
- ☐ Feedback
- ☐ Coaching of counseling
- ☐ Spelsituaties
- ☐ Survey feedback

**Interventie H**

- ☐ Proces Consultatie/ Teambuilding
- ☐ Zoekconferentie
- ☐ Derde partij
- ☐ Procesmanagement

**Interventie I**

- ☐ Actie leren
- ☐ Actie onderzoek
- ☐ Begrijpend onderzoek
- ☐ Dialoog
- ☐ Verhalen vertellen

Waarom?

110/142  
23-9-2013

*Met welke interventie start je?*

**Fase 1:**

**Fase 2:**

## D. Competenties

*Per gekozen interventie categorie die ingezet zou worden: welke competenties van de adviseur passen erbij?*

### Categorie A: Ondernemen

|                       |  |
|-----------------------|--|
| A1. Durf              |  |
| A2. Individualiteit   |  |
| A3. Onafhankelijkheid |  |
| A4. Ondernemerschap   |  |
| A5. Marktgericht      |  |

### Categorie B: Veerkracht tonen

|                         |  |
|-------------------------|--|
| B1. Aanpassingsvermogen |  |
| B2. Flexibiliteit       |  |
| B3. Stresstolerantie    |  |
| B4. (Zelf)beheersing    |  |

### Categorie C: Organiseren

|                       |  |
|-----------------------|--|
| C1. Voortgang bewaken |  |
| C2. Plannen           |  |
| C3. Organiseren       |  |
| C4. Coalitie Sluiten  |  |

### Categorie D: Presteren

|                        |  |
|------------------------|--|
| D1. Resultaatgericht   |  |
| D2. Omgang met details |  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| D3. Vasthoudendheid       |  |
| D4. Kwaliteitsgerichtheid |  |
| D5. Energie               |  |
| D6. Ambitie               |  |
| D7. Legitimeren           |  |
| D8. Problemen oplossen    |  |

### Categorie E: Analyseren

|                        |  |
|------------------------|--|
| E1. Analytisch         |  |
| E2. Conceptueel denken |  |
| E3. Lerende oriëntatie |  |
| E4. Creativiteit       |  |

### Categorie F: Beschouwen

|                            |  |
|----------------------------|--|
| F1. Oordeelsvorming        |  |
| F2. Omgevingsbewustzijn    |  |
| F3. Visie ontwikkelen      |  |
| F4. Innoveren              |  |
| F5. Organisatie bewustzijn |  |



**Categorie G: Faciliteren**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| G1. Klantgerichtheid        |  |
| G2. Coachen                 |  |
| G3. Samenwerken             |  |
| G4. Luisteren               |  |
| G5. Sensitiviteit           |  |
| G6. Accuraat                |  |
| G7. Inspireren              |  |
| G8. Kostenbewust            |  |
| G9. Persoonlijk beroep doen |  |

**Categorie H: Beïnvloeden**

|                        |  |
|------------------------|--|
| H1. Communiceren       |  |
| H2. Optreden           |  |
| H3. Overtuigingskracht |  |
| H4. Sociabiliteit      |  |

**Categorie J: Besturen**

|                        |  |
|------------------------|--|
| J1. Besluitvaardigheid |  |
| J2. Leiderschap        |  |
| J3. Delegeren          |  |
| K3. Loyaliteit         |  |
| K4. Gunstige sfeer     |  |

Vertel het verhaal

|                     |  |
|---------------------|--|
| J4. Visie uitdragen |  |
| J5. Consulteren     |  |
| J6. Onderhandelen   |  |
| J7. Diplomatiek     |  |
| J8. Risicobewust    |  |
| J9. Netwerken       |  |

**Categorie K: Vertrouwen wekken**

|                     |  |
|---------------------|--|
| K1. Integriteit     |  |
| K2. Betrouwbaarheid |  |
| K3. Loyaliteit      |  |
| K4. Gunstige sfeer  |  |

Vertel het verhaal

Vraag: Welke interventies horen tot jouw repertoire?

- ☐ **A.** Interventies gericht op diagnostiek en probleemoplossing.
- ☐ **B.** Interventies gericht op strategische vraagstukken
- ☐ **C.** Interventies gericht op het al dan niet tijdelijk aanpassen van de structuur in een organisatie of in samenwerkingsverbanden.
- ☐ **D.** Interventies gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties
- ☐ **E.** Interventies gericht op de motivatie van werknemers.
- ☐ **F.** Interventies gericht op beheersing en controle.
- ☐ **G.** Interventies gericht op training en ontwikkeling.
- ☐ **H.** Interventies gericht op processen tussen mensen.
- ☐ **I.** Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen.

Motivatie

Vraag: Welke competenties horen tot jouw repertoire?

**A: Ondernemen**

- ☐ A1. Durf
- ☐ A2. Individualiteit
- ☐ A3. Onafhankelijkheid
- ☐ A4. Ondernemerschap
- ☐ A5. Marktgericht

**B: Veerkracht tonen**

- ☐ B1. Aanpassingsvermogen
- ☐ B2. Flexibiliteit
- ☐ B3. Stresstolerantie
- ☐ B4. (Zelf)beheersing

**C: Organiseren**

- ☐ C1. Voortgang bewaken
- ☐ C2. Plannen
- ☐ C3. Organiseren
- ☐ C4. Coalitie Sluiten

**D: Presteren**

- ☐ D1. Resultaatgericht
- ☐ D2. Omgang met details
- ☐ D3. Vasthoudendheid
- ☐ D4. Kwaliteitsgerichtheid
- ☐ D5. Energie

☐ D6. Ambitie

☐ D7. Legitimeren

☐ D8. Problemen oplossen

**E: Analyseren**

- ☐ E1. Analytisch
- ☐ E2. Conceptueel denken
- ☐ E3. Lerende oriëntatie
- ☐ E4. Creativiteit

**F: Beschouwen**

- ☐ F1. Oordeelsvorming
- ☐ F2. Omgevingsbewustzijn
- ☐ F3. Visie ontwikkelen
- ☐ F4. Innoveren
- ☐ F5. Organisatie bewustzijn

**G: Faciliteren**

- ☐ G1. Klantgerichtheid
- ☐ G2. Coachen
- ☐ G3. Samenwerken
- ☐ G4. Luisteren
- ☐ G5. Sensitiviteit
- ☐ G6. Accuraat
- ☐ G7. Inspireren

☐ G8. Kostenbewust

☐ G9. Persoonlijk beroep doen

**H: Beïnvloeden**

- ☐ H1. Communiceren
- ☐ H2. Optreden
- ☐ H3. Overtuigingskracht
- ☐ H4. Sociabiliteit

**J: Besturen**

- ☐ J1. Besluitvaardigheid
- ☐ J2. Leiderschap
- ☐ J3. Delegeren
- ☐ J4. Visie uitdragen
- ☐ J5. Consulteren
- ☐ J6. Onderhandelen
- ☐ J7. Diplomatiek
- ☐ J8. Risicobewust
- ☐ J9. Netwerken

**K: Vertrouwen wekken**

- ☐ K1. Integriteit
- ☐ K2. Betrouwbaarheid
- ☐ K3. Loyaliteit
- ☐ K4. Gunstige sfeer

Motivatatie

115/142  
23-9-2013

|  |
|--|
|  |
|--|

Vraag: Welke competenties zou iedere adviseur moeten beheersen?

**A. Ondernemen**

- ☐ A1. Durf
- ☐ A2. Individualiteit
- ☐ A3. Onafhankelijkheid
- ☐ A4. Ondernemerschap
- ☐ A5. Marktgericht

**B. Veerkracht tonen**

- ☐ B1. Aanpassingsvermogen
- ☐ B2. Flexibiliteit
- ☐ B3. Stresstolerantie
- ☐ B4. (Zelf)beheersing

**C. Organiseren**

- ☐ C1. Voortgang bewaken
- ☐ C2. Plannen
- ☐ C3. Organiseren
- ☐ C4. Coalitie Sluiten

**D. Presteren**

- ☐ D1. Resultaatgericht
- ☐ D2. Omgang met details
- ☐ D3. Vasthoudendheid
- ☐ D4. Kwaliteitsgerichtheid

☐ D5. Energie

☐ D6. Ambitie

☐ D7. Legitimeren

☐ D8. Problemen oplossen

**E: Analyseren**

☐ E1. Analytisch

☐ E2. Conceptueel denken

☐ E3. Lerende oriëntatie

☐ E4. Creativiteit

**F. Beschouwen**

☐ F1. Oordeelsvorming

☐ F2. Omgevingsbewustzijn

☐ F3. Visie ontwikkelen

☐ F4. Innoveren

☐ F5. Organisatie bewustzijn

**G. Faciliteren**

☐ G1. Klantgerichtheid

☐ G2. Coachen

☐ G3. Samenwerken

☐ G4. Luisteren

☐ G5. Sensitiviteit

☐ G6. Accuraat

☐ G7. Inspireren

☐ G8. Kostenbewust

☐ G9. Persoonlijk beroep doen

**H. Beïnvloeden**

☐ H1. Communiceren

☐ H2. Optreden

☐ H3. Overtuigingskracht

☐ H4. Sociabiliteit

**J. Besturen**

☐ J1. Besluitvaardigheid

☐ J2. Leiderschap

☐ J3. Delegeren

☐ J4. Visie uitdragen

☐ J5. Consulteren

☐ J6. Onderhandelen

☐ J7. Diplomatiek

☐ J8. Risicobewust

☐ J9. Netwerken

**K. Vertrouwen wekken**

☐ K1. Integriteit

☐ K2. Betrouwbaarheid

☐ K3. Loyaliteit

☐ K4. Gunstige sfeer

Motivatatie

**C: Puntentest**

## *Persoonlijke stijl van veranderen (Puntentest)*

Het doel van deze vragenlijst is om uw visie op veranderen in kaart te brengen. Het gaat hier om wat u denkt dat goed werkt, wat volgens u gewenst en realistisch is.

Bij deze vragenlijst is het van belang dat u zich voorstelt dat u iets in de organisatie (waarin u werkt) wilt veranderen. Aan de hand van een tiental vragen kunt u aangeven hoe u persoonlijk vindt dat dat het beste kan gebeuren. Met het beantwoorden van de vragen, het toekennen van de punten, laat u zien wat *u persoonlijk* het meeste aanspreekt, wat het beste bij u past als veranderaar. Het laat zien hoe u het zelf zou aanpakken, wat u zou doen als het aan u was....

Het invullen van de vragenlijst neemt in zijn geheel ongeveer 10 minuten in beslag.

Hieronder staan een tiental items, die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties en mensen. Verdeel 8 punten over de vijf mogelijkheden van ieder item. Deze punten kunt u over een paar mogelijkheden verdelen, maar u kunt de 8 punten ook allemaal toedelen aan 1 mogelijkheid. Zie het voorbeeld hieronder.

*Voorbeeld:*

*Een goede baan is volgens mij een baan waarbij:*

- a. ik veel afwisseling heb in mijn taken*
- b. ik een goed salaris krijg*
- c. ik in teamverband kan werken*
- d. ik snel hogerop kan komen*
- e. ik mijzelf kan ontplooien*

*De verdeling van de punten kan als volgt:*

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| <i>a. 2 punten</i> | <i>a. 0 punten</i> |
| <i>b. 1 punt</i>   | <i>b. 8 punten</i> |
| <i>c. 2 punt</i>   | <i>c. 0 punten</i> |
| <i>d. 1 punten</i> | <i>d. 0 punten</i> |
| <i>e. 2 punten</i> | <i>e. 0 punten</i> |

*maar deze verdeling  
is ook mogelijk:*



1. Een verandering kan volgens mij pas succesvol worden als

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| a. de belangrijkste managers erachter staan                            | a. {    } van de 8 punten |
| b. men de mensen die het moeten doen, kan motiveren                    | b. {    } van de 8 punten |
| c. men van tevoren duidelijke doelstellingen vaststelt                 | c. {    } van de 8 punten |
| d. men de betrokkenen helpt om gezamenlijk nieuwe inzichten op te doen | d. {    } van de 8 punten |
| e. men de eigen kracht en energie van mensen aanspreekt                | e. (    ) van de 8 punten |

2. In een veranderingsproces geldt volgens mij

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| a. dat het belangrijk is mensen afwisselend te laten denken en doen   | a. {    } van de 8 punten |
| b. dat een goede sfeer essentieel is  | b. {    } van de 8 punten |
| c. dat er ruimte bestaat voor nieuwe betekenissen   | c. {    } van de 8 punten |
| d. dat er ruimte blijft om te onderhandelen   | d. {    } van de 8 punten |
| e. dat men erop toe ziet tussentijdse mijlpalen in te bouwen om op basis daarvan het proces eventueel bij te sturen | e. {    } van de 8 punten |

3. Een veranderaar moet volgens mij

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| a. veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden                                      | a. {    } van de 8 punten |
| b. ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt              | b. {    } van de 8 punten |
| c. vooral heel zorgvuldig zijn  | c. {    } van de 8 punten |
| d. empathisch zijn naar anderen   | d. {    } van de 8 punten |
| e. ervoor zorgen dat de belangrijkste managers hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven | e. {    } van de 8 punten |

4. Onmisbaar in een veranderingstraject is volgens mij

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| a. dat je duidelijk weet wát je wilt  | a. {    } van de 8 punten |
| b. dat je ruimte creëert voor beweging, door heilige huisjes en/of bestaande machtsverhoudingen te slechten | b. [    ] van de 8 punten |
| c. voldoende tijdsdruk om op die manier sneller belangrijke knopen door te hakken                           | c. {    } van de 8 punten |
| d. goede communicatie tussen alle betrokkenen   | d. {    } van de 8 punten |
| e. het schetsen van een aantrekkelijk perspectief voor betrokkenen  | e. {    } van de 8 punten |

5. Organisaties veranderen volgens mij

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| a. als men weet wat de organisatie wil bereiken         | a. {    } van de 8 punten |
| b. door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden | b. {    } van de 8 punten |
| c. als er een dialoog ontstaat tussen mensen            | c. {    } van de 8 punten |
| d. als eerst het beleid verandert                       | d. {    } van de 8 punten |

121/142  
23-9-2013

e. door te investeren in mensen

e. { } van de 8 punten

6. Een veranderaar moet volgens mij

- a. zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
- b. dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwarren en daarop interveniëren
- c. met behulp van verstand van zaken er voor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
- d. veel inzicht vergaren over de context en sociale netwerken rondom een probleem
- e. kansen en mogelijkheden bieden voor het personeel

- a. { } van de 8 punten
- b. { } van de 8 punten
- c. { } van de 8 punten
- d. { } van de 8 punten
- e. { } van de 8 punten

7. Volgens mij geldt dat veranderen

- a. niet teveel mag afhangen van de bemensing
- b. gepaard gaat met het vormen van coalities
- c. gebeurt door mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
- d. gebeurt door een beroep te doen op de eigen kracht en energie van mensen
- e. pas kan als mensen zelf veranderen

- a. { } van de 8 punten
- b. { } van de 8 punten
- c. { } van de 8 punten
- d. { } van de 8 punten
- e. { } van de 8 punten

8. Een veranderingsproces is volgens mij

- a. een win-win situatie creëren
- b. een dynamisch evenwicht zoeken door middel van creativiteit en zingeving
- c. van elkaar leren
- d. een betere fit zoeken tussen mens en organisatie
- e. het aansturen van activiteiten en mensen

- a. { } van de 8 punten
- b. { } van de 8 punten
- c. { } van de 8 punten
- d. { } van de 8 punten
- e. { } van de 8 punten

9. Belangrijk voor het slagen van een veranderingstraject is volgens mij

- a. mensen tot reflectie te brengen
- b. het ontwikkelen van een gezamenlijke visie
- c. het stimuleren van de talenten van de betrokkenen
- d. eerst denken, dan doen
- e. ervoor zorgen dat mensen zin krijgen in de uitdaging

- a. { } van de 8 punten
- b. { } van de 8 punten
- c. { } van de 8 punten
- d. { } van de 8 punten
- e. { } van de 8 punten

10. Een veranderingstraject wordt volgens mij bewerkstelligd door

- a. het weghalen van vrijblijvendheid
- b. een veilig leerklimaat te creëren
- c. conflicten als een kans te zien en te benutten
- d. een aantrekkelijk perspectief te schetsen voor de betrokkenen
- e. de beste oplossing (vooraf) te bedenken en (vervolgens) te realiseren

- a. { } van de 8 punten
- b. { } van de 8 punten
- c. { } van de 8 punten
- d. { } van de 8 punten
- e. { } van de 8 punten

122/142  
23-9-2013

**Antwoordblad Puntentest**

| Item | I  | II | III | IV | V  |
|------|----|----|-----|----|----|
| 1    | a. | c. | b.  | d. | e. |
| 2    | d. | e. | b.  | a. | c. |
| 3    | e. | b. | c.  | d. | a. |
| 4    | c. | a. | e.  | d. | b. |
| 5    | d. | a. | e.  | b. | c. |
| 6    | d. | c. | e.  | a. | b. |
| 7    | b. | a. | c.  | e. | d. |
| 8    | a. | e. | d.  | c. | b. |
| 9    | b. | d. | c.  | a. | e. |
| 10   | a. | e. | d.  | b. | c. |

|        |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|
| Totaal |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|

Controleer of het totaal bij elkaar 80 punten telt!

Voor de statistieken willen wij onderstaande graag nog van u weten.

Man / Vrouw

Leeftijd: .....

MBO (MULO+) / HBO / Universitair .....

lijnfunctie / staffunctie / anders: nl. ....

123/142  
23-9-2013

## **D: Respondenten**

Hein Abeln  
Bram Anker  
Theo Biezeman  
Eef Botjes  
Dirk-Jan de Bruijn  
Karin Buckens  
Ernst Drukker  
Marjo Dubbeldam  
Marvin Egberts  
Wijnand Eissens  
Dick van Ginkel  
Julien Haffmans  
Jan Hendriks  
Seada van den Herik  
Paul Jansen  
Joost Kampen  
Hanke Lange  
Freek Lapré  
Hans van Londen  
Martijn de Loor  
Han Looten  
Peter van der Lugt  
An Lutikholt  
Marguerith de Man  
Lucas van Meer  
Rob Rapmund  
Mieke Reidinga  
Piet van Ruler  
Erna Scholtes  
Arend Stemerding  
Jan Streefkerk  
Leo Veen  
Ineke Veenstra  
Ingelien Veldkamp  
Frans Verhaaren  
Willem Vrakking  
Rob Wagenaar  
Matthieu Weggeman  
Leo Zaal  
Tonnie van der Zouwen

## E: Opleidingsniveau en specialisaties respondenten

| Opleiding  | Frequentie | Percentage   |
|--|------------|--------------|
| WO Psychologie                                   | 6          | 15,0         |
| HBO lerarenopl., maats werk, supervisor en coach | 1          | 2,5          |
| WO delft   | 2          | 5,0          |
| HEAO   | 2          | 5,0          |
| WO Opleidingskunde                               | 1          | 2,5          |
| WO sociologie                                    | 4          | 10,0         |
| WO economie                                      | 8          | 20,0         |
| WO BMG   | 1          | 2,5          |
| HTS  | 2          | 5,0          |
| WO gezondheidswetenschappen                      | 1          | 2,5          |
| WO Biologie                                      | 1          | 2,5          |
| HBO  | 1          | 2,5          |
| WO Bedrijfskunde                                 | 5          | 12,5         |
| HBO Politie                                      | 1          | 2,5          |
| WO Bestuurskunde                                 | 1          | 2,5          |
| WO bedrijfswiskunde en informatica               | 1          | 2,5          |
| WO Onderwijsbeleid                               | 1          | 2,5          |
| klein en groot seminari                          | 1          | 2,5          |
| <i>Totaal</i>                                    | <i>40</i>  | <i>100,0</i> |

| Specialisatie   | Frequetie | Percentage |
|---|-----------|------------|
| ontwerpen van leersituaties                                   | 1         | 2,5        |
| strategie   | 1         | 2,5        |
| verandermanagement  | 5         | 12,5       |
| professionaliseren van mensen                                 | 1         | 2,5        |
| samenwerken   | 1         | 2,5        |
| innoveren/ knutselwerk  | 1         | 2,5        |
| topstructuren van concerns                                    | 1         | 2,5        |
| IT-strategie  | 1         | 2,5        |
| organisatie ontwerp   | 1         | 2,5        |
| directievraagstukken  | 1         | 2,5        |
| veranderingsprocessen; herstructurering en reorganisatie      | 1         | 2,5        |
| ouderen- en thuiszorg   | 1         | 2,5        |
| integraal mng, mng ontw, cultuurverandering                   | 1         | 2,5        |
| cultuurverandering in org/samenwerking en<br>emotiemanagement | 1         | 2,5        |
| verwaarloosde/ongezonde organisatiecultuur                    | 1         | 2,5        |
| samenwerkingsvraagstukken                                     | 1         | 2,5        |
| projectmanagement   | 1         | 2,5        |
| openbare orde en veiligheid                                   | 1         | 2,5        |
| verandertrajecten en projectmanagement                        | 1         | 2,5        |
| organisatieadvies en programmamanagement                      | 1         | 2,5        |
| kennisintensieve organisaties                                 | 1         | 2,5        |
| "shit"opruimer  | 1         | 2,5        |

125/142  
23-9-2013

|  |           |             |
|--|-----------|-------------|
| veranderen vanuit de lijn                    | 1         | 2,5         |
| snijvlak van prog. management en business IT | 1         | 2,5         |
| verbinding tussen mensen en organisatie      | 1         | 2,5         |
| bestuursadvies/strategie/besturing           | 2         | 5,0         |
| gedragkundige/strategie                      | 1         | 2,5         |
| IT/organisatie advies                        | 1         | 2,5         |
| zachte S-en van de organisatie               | 1         | 2,5         |
| klassieke organisatieverandering             | 1         | 2,5         |
| onderwijs                                    | 1         | 2,5         |
| overheid                                     | 1         | 2,5         |
| nieuwe zakelijke dienstverlening             | 1         | 2,5         |
| ruimtelijke ordening                         | 1         | 2,5         |
| <i>Totaal</i>                                | <i>39</i> | <i>97,5</i> |

126/142  
23-9-2013

## F: Codeboek Atals.ti

| <b>Context</b>                 | <b>Code</b>  | <b>Subcodes</b>                                      |
|--------------------------------|--|--|
| <b>'Wat is er aan de hand'</b> |  |  |
|                                | 1.1 Kern van het probleem – opvallend              |  |
|                                | 1.2 Wat ik me afvraag                              | 1.2.1 Betrekking op historie                         |
|                                | 1.3 Overtuiging van de adviseur                    | 1.3.1 Binnen organisatie<br>1.3.2 Buiten organisatie |
|                                | 1.4 Wat ik nog wil weten – open / witte vlek       |  |
|                                | 1.5 Ik weet niet                                   |  |
|                                | 1.6 De eerste stap                                 | 1.6.1 Naar de opdrachtgever gaan<br>1.6.2 anders     |
|                                | 1.7 Niet mijn type opdracht, omdat.....            |  |
| <b>Dimensies Miel Otto</b>     |  |  |
|                                | 1.8 Tijdsdruk                                      |  |
|                                | 1.9 Escalatie                                      |  |
|                                | 1.10 Machtsverschillen                             |  |
|                                | 1.11 Functieafhankelijkheid                        |  |
|                                | 1.12 Aanwezige regelgeving                         |  |
|                                | 1.13 Identificatie met organisatie                 |  |
|                                | 1.14 Reflectievermogen – individueel of collectief |  |
|                                | 1.15 Kennis en kunde                               |  |
|                                |  |  |
|                                | 1.16 Overig  |  |

| <b>2. Aanpak</b>    | <b>Code</b>               | <b>Subcodes</b>   |
|---------------------|---------------------------|---|
| <b>Participatie</b> | 2.1 Mate van participatie | 2.1.1 Begin<br>2.1.2 Vervolg<br>2.1.3 Alles                                       |
|                     | 2.2 Rol van de adviseur   | 2.2.1 Rol adviseur zelf bij aanpak; ik.....<br>2.2.2 Rol 2 <sup>de</sup> adviseur |

| <b>3. Interventies</b> | <b>Code</b>   | <b>Subcodes</b>   |
|------------------------|---|---|
| <b>Argumentatie</b>    | 3.1 Verkenning en bewustwording (A)                                   | 3.1.1 Daarom doe ik dat<br>3.1.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.2 Strategische vraagstukken en verkenning toekomstbeelden (B)       | 3.2.1 Daarom doe ik dat<br>3.2.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.3 Structuuraanpassing (C)   | 3.3.1 Daarom doe ik dat<br>3.3.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.4 Bedrijfsprocessen (her)ontwerp (D)                                | 3.4.1 Daarom doe ik dat<br>3.4.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.5 HRM-instrumentarium (E)   | 3.5.1 Daarom doe ik dat<br>3.5.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.6 Beheersing en controle (F)  | 3.6.1 Daarom doe ik dat<br>3.6.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.7 Training en ontwikkeling (G)                                      | 3.7.1 Daarom doe ik dat<br>3.7.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.8 Processen tussen mensen (H)                                       | 3.8.1 Daarom doe ik dat<br>3.8.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        | 3.9 Duurzaam leren en veranderen door interactie gaande te houden (I) | 3.9.1 Daarom doe ik dat<br>3.9.2 Daarom doe ik dat niet |
|                        |   |   |
|                        | 3.10 Overig   |   |

| <b>4. Competenties</b> | <b>Code</b>                | <b>Subcodes</b>                   |
|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Argumentatie</b>    | 4.1 Ondernemen (A)         |                                   |
|                        | 4.2 Veerkracht tonen (B)   |                                   |
|                        | 4.3 Organiseren (C)        |                                   |
|                        | 4.4 Presteren (D)          |                                   |
|                        | 4.5 Analyseren (E)         |                                   |
|                        | 4.6 Beschouwen (F)         |                                   |
|                        | 4.7 Faciliteren (G)        |                                   |
|                        | 4.8 Beïnvloeden (H)        |                                   |
|                        | 4.9 Besturen (J)           |                                   |
|                        | 4.10 Vertrouwen wekken (K) |                                   |
|                        |                            |                                   |
|                        | 4.11 Overig                | 4.11.1 Eigen competenties         |
|                        |                            | 4.11.2 Drempelvaardigheden        |
|                        |                            | 4.11.3 Niet vermelde competenties |



128/142  
23-9-2013

**G: Eigen repertoire competenties en basiscompetenties; eigen repertoire interventies**

| Competentie en subcompetenties | % behorend tot eigen repertoire | % basis-competentie | Omschrijving subcompetenties   |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------|--|
| <b>Ondernemen</b>              |                                 |                     |  |
| 1. Durf                        | 43%                             | 21%                 | Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.   |
| 2. Individualiteit             | 43%                             | 15%                 | Kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten.  |
| 3. Onafhankelijkheid           | 56%                             | 33%                 | Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Loyaal zijn aan de opdrachtgever zonder professionele onafhankelijkheid prijs te geven.                      |
| 4. Ondernemerschap             | 41%                             | 21%                 | Kansen signaleren en deze omzetten in strategie en verbeterings- of vernieuwingsacties die bijdragen aan betere ondernemingsprestaties.  |
| 5. Marktgericht                | 31%                             | 13%                 | Is merkbaar goed geïnformeerd over ontwikkelingen in de markt en technologie en past deze informatie effectief toe in acties met voordelen voor de organisatie, het organisatieonderdeel of de functie.                            |
| <b>Veerkracht tonen</b>        |                                 |                     |  |
| 6. Aanpassingsvermogen         | 33%                             | 33%                 | Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen.  |
| 7. Flexibiliteit               | 46%                             | 44%                 | Wanneer zich problemen of kansen voordoen zonodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken.  |
| 8. Stresstolerantie            | 43%                             | 31%                 | Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Daarbij kalm en in proportie met het belang van de zaak reageren. Om kunnen gaan met weerstand.   |
| 9. (Zelf)beheersing            | 33%                             | 26%                 | Het voorkomen van escalaties en controle hebben over emoties.  |
| <b>Organiseren</b>             |                                 |                     |  |
| 10. Voortgang bewaken          | 51%                             | 26%                 | Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, met de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. |

129/142

23-9-2013

**Competentie en subcompetenties****% behorend tot eigen repertoire****% basis-competentie****Omschrijving subcompetenties**

|                      |     |     |  |
|----------------------|-----|-----|--|
| 11. Plannen          | 56% | 28% | Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken.       |
| 12. Organiseren      | 54% | 28% | De voor een plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven; deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt. |
| 13. Coalitie sluiten | 46% | 18% | Het zoeken of gebruiken van steun en hulp van anderen om een persoon en/of groep te overtuigen.  |

**Presteren**

|                           |     |     |   |
|---------------------------|-----|-----|---|
| 14. Resultaatgerichtheid  | 51% | 33% | Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten. Denkt vooruit.   |
| 15. Omgang met details    | 25% | 15% | Tonen aandacht te hebben voor details; langdurig effectief kunnen omgaan met detailinformatie.  |
| 16. Vasthoudendheid       | 43% | 15% | Vasthouden aan een gekozen aanpak of opvatting totdat het beoogde doel bereikt is, of afwijking hiervan onderbouwen met heldere argumenten.   |
| 17. Kwaliteitsgerichtheid | 46% | 26% | Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven.   |
| 18. Energie               | 59% | 28% | Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer een functie dat vraagt. Hard werken, uithoudingsvermogen hebben.   |
| 19. Ambitie               | 54% | 15% | Gedrag tonen dat er op gericht is carrière te maken en succes te boeken. Investeren in de eigen ontwikkeling om dit te bereiken.  |
| 20. Legitimeren           | 36% | 13% | Het wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dat verzoek te doen of door aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, de gebruiken of tradities in de organisatie |
| 21. Problemen oplossen    | 49% | 21% | Signaleren van (potentiële) problemen/knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.  |

**Analyseren**

|                        |     |     |  |
|------------------------|-----|-----|--|
| 22. Analytisch         | 80% | 67% | Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg. |
| 23. Conceptueel denken | 72% | 74% | Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.  |

130/142

23-9-2013

| Competentie en subcompetenties | % behorend tot eigen repertoire | % basis-competentie | Omschrijving subcompetenties |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------------|
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------------|

|                        |     |     |   |
|------------------------|-----|-----|---|
| 24. Lerende oriëntatie | 67% | 51% | Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.                                 |
| 25. Creativiteit       | 67% | 51% | Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken. |

**Beschouwen**

|                           |     |     |   |
|---------------------------|-----|-----|---|
| 26. Oordeelsvorming       | 72% | 49% | Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria; op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzes komen.               |
| 27. Omgevingsbewustzijn   | 62% | 44% | Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. |
| 28. Visie ontwikkelen     | 69% | 46% | In hoofdlijnen de richting aangeven waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen; de doelstellingen voor het langtermijn beleid formuleren.  |
| 29. Innoveren             | 54% | 36% | Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie, bestaande en nieuwe oplossingen/aanpakken.                      |
| 30. Organisatiebewustzijn | 72% | 54% | Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.                           |

**Faciliteren**

|                      |     |     |   |
|----------------------|-----|-----|---|
| 31. Klantgerichtheid | 44% | 33% | Onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en laten zien vanuit dat perspectief te denken en handelen.   |
| 32. Coachen          | 54% | 26% | Ondersteunen van anderen in de uitoefening van het werk. Anderen motiveren en aanzetten tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag en hierbij optreden als gesprekspartner.     |
| 33. Samenwerken      | 62% | 33% | Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.                             |
| 34. Luisteren        | 62% | 49% | Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie; aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en waar nodig kunnen doorvragen.                     |
| 35. Sensitiviteit    | 59% | 44% | In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van anderen te onderkennen en daarvoor open te staan. De eigen invloed op anderen begrijpen en er rekening mee houden. |
| 36. Accuraat         | 28% | 26% | Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkomen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten.   |

131/142

23-9-2013

**Competentie en subcompetenties****% behorend tot eigen repertoire****% basis-competentie****Omschrijving subcompetenties**

|                             |     |     |   |
|-----------------------------|-----|-----|---|
| 37. Inspireren              | 51% | 26% | Het wekken van enthousiasme voor een verzoek of voorstel door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon/groep of door aan te geven dat een persoon/groep over de kwaliteiten beschikt om een taak goed uit te voeren of een doel te realiseren. |
| 38. Kostenbewust            | 28% | 23% | Rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en langere termijn. Kosten herkennen en uitgaven binnen het budget houden. Resultaat bereiken met zo min mogelijk verspilling van energie en middelen.   |
| 39. Persoonlijk beroep doen | 33% | 23% | Het doen van een beroep op de loyaliteit of sympathie van een persoon en/of groep.  |

**Beïnvloeden**

|                        |     |     |   |
|------------------------|-----|-----|---|
| 40. Communiceren       | 54% | 62% | Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.                            |
| 41. Optreden           | 49% | 49% | Zichzelf in houding en gedrag zó presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in bestendig respect of sympathie kunnen omzetten. |
| 42. Overtuigingskracht | 54% | 56% | Ideeën, standpunten en plannen zó overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen.                   |
| 43. Sociabiliteit      | 54% | 49% | Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen ten dienste van het werk; zich gemakkelijk in allerlei gezelschap begeven.              |

**Besturen**

|                        |     |    |   |
|------------------------|-----|----|---|
| 44. Besluitvaardigheid | 39% | 8% | Beslissingen nemen, door acties te gelasten of meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden. Keuzen maken en knopen doorhakken.   |
| 45. Leiderschap        | 36% | 8% | Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden.  |
| 46. Delegeren          | 31% | 5% | Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers en geven van mogelijkheden om deze uit te voeren.   |
| 47. Visie uitdragen    | 39% | 8% | De richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren.  |
| 48. Consulteren        | 31% | 5% | Een persoon en/of groep waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of een voorstel wijzigen zodat rekening wordt gehouden met de belangen en suggesties van een persoon en/of groep. |

132/142

23-9-2013

**Competentie en subcompetenties**

**% behorend tot eigen repertoire**

**% basis-competentie**

**Omschrijving subcompetenties**

|                   |     |    |   |
|-------------------|-----|----|---|
| 49. Onderhandelen | 33% | 8% | Tot overeenstemming komen vanuit verschillende standpunten, argumenten en/of belangen. Helder maken van doelen en belangen van betrokken partijen en realiseren van gewenst onderhandelingsresultaat. |
| 50. Diplomatiek   | 44% | 8% | Vermogen om belangen van anderen te herkennen, in te schatten en hierop tactvol in te spelen om eigen doelen te realiseren.   |
| 51. Risicobewust  | 36% | 8% | Herkennen en inschatten van risico's, knelpunten en hindernissen. Inschatten van de invloed hiervan op personen en activiteiten in de organisatie en de omgeving en hierna handelen.                  |
| 52. Netwerken     | 33% | 8% | Ontwikkelen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's, klanten, vakgenoten en relaties.  |

**Vertrouwen wekken**

|                            |     |     |  |
|----------------------------|-----|-----|--|
| 53. Integriteit            | 82% | 70% | Handhaven van sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit.   |
| 54. Betrouwbaarheid        | 80% | 67% | Nakomen van gemaakte afspraken en de consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk wegnemen.   |
| 55. Loyaliteit             | 62% | 49% | Zich voegen naar het beleid en de belangen van de organisatie en de groep waarvan men onderdeel uitmaakt. In dilemma's waar die belangen tegenover andere komen te staan de positie van het eigen onderdeel steunen of althans geen schade toebrengen. |
| 56. Gunstige sfeer creëren | 59% | 49% | Het complimenteren, vleien, vriendelijk of behulpzaam zijn om een persoon en/of groep in een goede stemming te krijgen voordat een verzoek of voorstel wordt gedaan  |

| <b>Categorie interventies</b>  | <b>Doel</b>  | <b>Frequentie eigen repertoire</b> |
|--|--|------------------------------------|
| <b>1. Interventies gericht op verkenning en bewustmaking</b>   | Het onderkennen van de aard en oorzaak van een probleem en mensen bewustmaken van de noodzaak tot verandering  | 100%                               |
| <b>2. Interventies gericht op strategische vraagstukken en het vormen van toekomstbeelden</b>  | Het bevorderen dat toekomstbeelden over de organisatie gevormd en gedeeld worden.  | 65%                                |
| <b>3. Interventies gericht op het al dan niet tijdelijk aanpassen van de structuur in een organisatie of in samenwerkingsverbanden</b> | Het treffen van passende voorzieningen en omstandigheden om de veranderingen mogelijk te maken.  | 58%                                |
| <b>4. Interventies gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties via bedrijfsprocessen (business performance)</b>                | Het treffen van maatregelen op het gebied van de bedrijfsprocessen om het resultaat te verbeteren  | 40%                                |
| <b>5. Interventies gericht op de motivatie van werknemers met behulp van HRM-instrumentarium</b>                                       | Het bevorderen van motivatie van betrokkenen om de flexibiliteit van de organisatie en de organisatieprestaties te vergroten                                       | 9%                                 |
| <b>6. Interventies gericht op beheersing en controle</b>   | Het inzichtelijk (laten) maken van de voortgang of de kwantiteit en de kwaliteit van de werkzaamheden  | 17%                                |
| <b>7. Interventies gericht op training en ontwikkeling</b>   | Het aanleren en eigen maken van concepten en vaardigheden of het vergroten van inzicht.  | 57%                                |
| <b>8. Interventies gericht op processen tussen mensen (sociale processen)</b>  | Het verbeteren van sociale processen in organisaties<br>bv. de interpersoonlijke relaties, het functioneren van een team, de relatie tussen teams of organisaties. | 73%                                |
| <b>9. Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen door interactie gaande te houden</b>  | Het gaande houden van het proces van interactie en communicatie  | 56%                                |

## H: Verbanden achtergrond adviseur en aanpak / interventies

De keuze voor de mate van participatie verschilt niet veel tussen **mannen en vrouwen**. Vrouwen kiezen iets vaker voor een procesmatige aanpak. Vrouwen zijn wel duidelijker in hun keuze in vergelijking tot mannen; ze zitten minder in het midden met hun aanpak.

Wat opvalt, is dat men in de **leeftijdscategorie** (40-<45) voornamelijk procesmatig te werk gaat of in het midden zit. Er wordt laag op expertmatig gescoord. Bij de leeftijdscategorie (45-<50) is het redelijk gelijk verdeeld; het midden heeft een lager percentage in vergelijking tot de expert en proces kant. Bij 50-<55 is de mate van participatie redelijk gelijkmatig verdeeld. De respondenten met een leeftijd die ligt tussen de 55 en 60 jaar scoren redelijk gelijkmatig op expertmatig en procesmatig; ze neigen iets meer naar de proceskant. Wat opvalt, is dat in deze categorie de respondenten de uitersten 1 en 10 niet hebben gekozen.

Er is tevens gekeken naar de **werkervaring** en de mate van participatie. Bij de categorie (10-<15) scoort men over het algemeen hoger op de procesmatige aanpak. Ook in de categorie (15-<20) zal de procesmatige aanpak over het algemeen de voorkeur hebben. Wat opvalt, is dat de scores 3 en 4 in deze categorie niet gekozen zijn. Adviseurs met een werkervaring tussen de twintig en vijfentwintig jaar kiezen of voor een expertmatige aanpak of voor een procesmatige aanpak. Daar tussenin zijn geen scores. De proceskant overheerst wederom. In de categorie (25-<30) is de verdeling wat gelijkmatiger. Er wordt ongeveer even hoog gescoord op expert, proces en midden. Bij een werkervaring tussen de dertig en vijfendertig jaar kiest men meer voor een proces aanpak. In de categorie (35-<40) kiest men of expertmatig of procesmatig er zijn weinig scores in het midden.

Over **opleiding** en de mate van participatie: respondenten met een opleiding psychologie kiezen over het algemeen voor een procesmatige aanpak. Er zijn geen scores door deze respondenten bij drie, vier en vijf. Bij sociologie ligt de nadruk in het midden en de proceskant. Bij economie scoort men ongeveer achtentwintig procent op expertmatig eenenveertig procent op procesmatig. Bedrijfskunde geeft een soortgelijk beeld.

De **sector** waarin de adviseurs werkzaam zijn en de mate van participatie: bij de profit sector valt op dat men of expertmatig scoort of in het midden zit zo rond score zes of zeven. Bij de non-profit sector ligt het accent voornamelijk op de proceskant ongeveer veertig procent. Twintig procent kiest voor de expert aanpak en de rest zit een beetje in het midden.

Respondenten die zowel in de profit als in de non-profit sector opereren scoren vijftig procent op proces en ongeveer dertig procent op expertmatig.

Het **soort adviesbureau** en de mate van participatie: internationaal wijkt iets af van de andere type bureaus. De verdeling tussen expert en proces is gelijk bij deze categorie. Bij de andere typen neigt men iets meer naar de proces kant. Bij kleine adviesbureaus is de keuze voor een expertmatige aanpak lager in vergelijking tot de andere bureaus.

Het **geslacht** van de adviseur is niet bepalend voor de interventiekeuze.

**Leeftijd** heeft ook geen invloed op de keuze van interventies. Er is niet echt een verschil tussen de verschillende leeftijdscategorieën waar te nemen. Wat opvalt is, dat men in de categorie (40-<45) interventie F niet kiest. Adviseur met een leeftijd tussen de zestig en vijfenzestig jaar kiezen in dit onderzoek niet voor interventie C, F, G en I. Deze categorie kiest niet voor interventie G, H en I. (Zie interviewschema in bijlage B voor de betekenis van de hoofdletters van de interventies.)

De categorieën **werkervaring** verschillen niet echt van elkaar wat betreft interventiekeuze. Het beeld is redelijk constant. Wat opvalt is, dat categorie (20-<25) hoger dan de andere categorieën op interventie A scoort. Verder ontbreken in deze categorie, interventie E, F en H. Adviseurs met een werkervaring van dertig tot vijfendertig jaar kiezen in dit onderzoek niet voor interventie F. Bij categorie (40-<45) ontbreken de interventies B, F, G, H en I.

Wat betreft de **opleiding** van de adviseurs, zijn het de adviseurs met een opleiding Psychologie die een voorkeur voor interventie A (verkennen en bewust worden) en interventie B (strategie) hebben. Respondenten die aan de TU in Delft hebben gestudeerd hebben een voorkeur voor interventie B en D (bedrijfsprocessen). Sociologen hebben in dit onderzoek een voorkeur voor interventie A en B (ook wel op C, H en I) Economie zit ook op A en B (ook wel op C en H). Bij bedrijfskundigen is de interventiekeuze A, B, C, D, H en I. Met name A springt eruit met ongeveer 25%.

Wat betreft de **sector** en interventiekeuze; interventie C, D en E worden iets meer gekozen in de profit sector. B scoort in deze sector daarentegen lager. Interventie I (duurzaam leren en veranderen) wordt niet genoemd door respondenten die in de profit sector opereren.

Er is niet echt een verschil tussen de **typen adviesbureaus**. Adviseurs werkzaam bij middelgrote bureaus kiezen interventie E niet.



136/142  
23-9-2013

## I: Uitkomsten kwalitatieve analyse

| Item                         | Case 1  | Case 2   | Case 3  | Case 4   |
|------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Context</b>               |   |  |   |  |
| <b>Kern van het probleem</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>14x Kloof tussen waarden en praktijk</li> <li>10x Hoe 't nu is: eilandjes</li> <li>9x Rol van de directeur</li> <li>7x Geen tijdsdruk</li> <li>6x Er is geen probleem</li> <li>4x Er is een onderliggend probleem</li> <li>3x Waarden operationeel maken</li> <li>3x Zijn er impulsen?</li> <li>2x Er is wel kennis en kunde</li> <li>6x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>12x Er is teveel geleuter</li> <li>10x Onmacht</li> <li>9x Er ontbreekt een machtscentrum (5x er is geen management; 4x er moet gemanaged worden)</li> <li>9x Er is geen externe gerichtheid</li> <li>5x Gebrek aan beweging ----- samenhang</li> <li>7x De financiën</li> <li>2x Onrust en betrokkenheid</li> <li>2x Saneren gaat niet</li> <li>8x Rest -----</li> <li>18x Tijdsdruk: hoge urgentie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>10x Ze moeten flexibiliseren</li> <li>6x Het productiewerk wordt verstoord</li> <li>6x Hoe worden de euro's verdiend / welke business-modellen?</li> <li>5x Het is een logistiek probleem</li> <li>3x Het is een structuur-probleem</li> <li>3x Het is een deskundigheids-probleem (HRM)</li> <li>3x Het is een strategisch probleem</li> <li>2x De markt is veranderd</li> <li>5x Overig</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3x Er is urgentie (tijdsdruk)</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8x Er is geen escalatie; de sfeer is goed</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>9x De directie zijn sufferds dat ze het pikken</li> <li>6x De privatisering is niet goed gelopen</li> <li>5x Het is een zieke situatie – machteloosheid</li> <li>4x De middelmanagers zijn niet goed (technen)</li> <li>4x De middelmanagers plaatsen zich buiten de training</li> <li>2x Je moet in het middelmanagement investeren</li> <li>2x Weer aan de praat zien te komen</li> <li>2x De financiën zijn een ramp versus 1x de financiën zijn goed</li> <li>7x Overig</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3x Er is geen urgentie (tijdsdruk)</li> <li>1x Er is wel urgentie</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>19x Er is een conflict / ruzie</li> <li>6x Er is een gebrek aan vertrouwen</li> <li>3x De sfeer is niet goed</li> </ul> |

137/142  
23-9-2013

| Item                                 | Case 1   | Case 2   | Case 3   | Case 4   |
|--------------------------------------|--|--|--|--|
|                                      |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Escalatie</li> <li>• 2x Overig</li> </ul>  |
| <b>Wat ik me afvraag</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15x Wat is het probleem / waarom een probleem</li> <li>• 6x Wat is de rol van de directeur</li> <li>• 6x Feitelijke vragen</li> <li>• 5x Vragen over de waarden (de beoogde verandering)</li> <li>• 4x Vragen over het verleden</li> <li>• 3x Vragen over als het niet gebeurt</li> <li>• 3x Functioneren van de organisatie (koninkrijkes / eigen parochie)</li> <li>• 2x Vragen over het verleden</li> <li>• 2x Vragen over commitment</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8x Hoe is de interne cultuur? (angst / vertrouwen)</li> <li>• 6x Ligt het aan het management?</li> <li>• 4x Hoe gaan ze naar de actie?</li> <li>• Wie is de baas? ----- samenhang cultuur</li> <li>• 4x Aanvullende analysevragen</li> <li>• 2x Moeten ze reorganiseren</li> <li>• 4x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Wat is er in de markt aan de hand?</li> <li>• 5x Er is hier iets anders aan de hand – wat?</li> <li>• 4x Hoe zitten de productie-processen in elkaar?</li> <li>• 3x Is er liefde voor het vak; hebben die mensen er nog wel zin in?</li> <li>• 2x Wat levert het op (euro's)?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Vragen over het verleden</li> <li>• 5x Waarom een training nodig? (voor welk probleem een oplossing)</li> <li>• 5x Kan de directie het aan?</li> <li>• 2x Wat heeft de directie al gedaan?</li> <li>• 2x Hoe kan het dat middelmanagers zich onttrekken?</li> <li>• 2x Wiens invalshoek is dit (eenzijdig)?</li> <li>• 2x Gaan de actiepunten over middelmanagers?</li> <li>• 6x Overig</li> </ul> |
| <b>Overtuigingen van de adviseur</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11x Hoe 't niet werkt (5x moet niks van cultuur hebben; 2x is riskant; 4x zo werkt 't niet)</li> <li>• 10x Hoe 't wel moet (4x door te doen (gedrag); 4x door te denken (kapstok / gemeensch. beeld); 3x impulsen van binnen; 2x impulsen van buiten)</li> <li>• 4x Bij cultuur ligt er altijd iets onder</li> <li>• 2x Rol van de directeur</li> <li>• 2x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12x – weinig eenduidig</li> <li>• Tegenstelling: harde interventie versus niet reorganiseren</li> <li>• Tegenstelling: interim-klus versus juist geen interim klus</li> <li>• Tegenstelling: professionals moeten gemanaged worden versus professionals zijn niet te managen</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Er is herontwerp / maatwerk aan de orde</li> <li>• 2x Communicatie is belangrijk</li> <li>• 2x Transformatie is belangrijk – zie het als kans</li> <li>• 2x Gebruik de kennis van de mensen</li> <li>• 2x Je moet als adviseur een expert zijn</li> <li>• 2x Je moet als adviseur vertrouwen wekken</li> <li>• 4x Mening over de aanpak – maar divers van aard</li> <li>• 4x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Over trainingen, waaronder 2x er zijn vaardigheden nodig en 2x dat kan je bij deze mensen niet bereiken</li> <li>• 4x Over de adviseur, waaronder: je moet oppassen / afstand houden</li> <li>• 3x De leiding moet inhoudelijk helder zijn</li> <li>• 2x Leidinggevendenden moet sfeer uitdragen</li> <li>• 1x Overig</li> </ul>   |
| <b>Wat ik nog wil weten</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Wat is het doel / visie?</li> <li>• 3x Wat wil de directeur?</li> <li>• 3x Diagnostische (feitelijke) vragen</li> <li>• 3x Wat zit er achter het probleem?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Praten met MT en seniors</li> <li>• 2x Is er tijd</li> <li>• 5x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x De strategische keuzes</li> <li>• 3x Of ze het kunnen (deskundigheid)</li> <li>• 2x Wat er aan de hand is</li> <li>• 3x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5x Verschillend</li> </ul>  |

138/142  
23-9-2013

| Item                                  | Case 1   | Case 2   | Case 3  | Case 4  |
|---------------------------------------|--|--|---|---|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Overig</li> </ul>  |  |   |   |
| <b>Ik weet niet</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Er is geen probleem</li> <li>• 1x Is er urgentie?</li> </ul>   |  |   |   |
| <b>De eerste stap</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Gemeenschappelijk maken (2x met MT; 4x anders)</li> <li>• 5x Nagaan wat er aan de hand is</li> <li>• 2x Spreken met individuen</li> <li>• 2x Concreet aan de slag gaan</li> <li>• 2x Klanten inbrengen</li> <li>• 1x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9x Actie (7x naar buiten; 2x met management aan de slag)</li> <li>• 7x Saneren (4x financiën zijn leidend; 1x MT eruit; 1x persoonlijk maken)</li> <li>• 3x Diagnose doen</li> <li>• 3x Aanhoren en rust creëren</li> <li>• 2x In gesprek raken</li> <li>• 2x Confronteren</li> <li>• 1x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Naar de opdrachtgever met een inhoudelijk vraagstuk</li> <li>• 4x Beste start is bij de opdrachtgever te beginnen</li> <li>• 3x Onderzoek doen</li> <li>• 5x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5x Bij de opdrachtgever moet ik beginnen anders kan ik sowieso niks doen</li> <li>• 5x Iedereen moet met iedereen aan de praat</li> <li>• 3x Mensen eruit smijten</li> <li>• 3x Directie initiatief laten nemen</li> <li>• 2x Confronteren</li> <li>• 3x Overig</li> </ul> |
| <b>Niet mijn type opdracht</b>        |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Is niet mijn aandachtsgebied</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Ben ik niet goed in</li> </ul>  |
| <b>Aanpak</b>                         |  |  |   |   |
| <b>Mate van participatie: begin</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7x Breed – heel breed</li> <li>• 6x Met de directeur</li> <li>• 5x Met sleutelfiguren</li> <li>• 4x Expertmatig</li> <li>• 3x Met de directeur en MT</li> <li>• 4x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7x Saneren – bedrijfseconomische inslag</li> <li>• 5x Diagnosticeren en analyseren</li> <li>• 5x Aan de slag (3x met directie; 2x met kleine groepen)</li> <li>• 4x Expertmatig bepalen wie mee mag doen en wie niet</li> <li>• 3x Participatief – breed</li> <li>• 2x Eigen positie creëren van de adviseur door nieuwe helden</li> <li>• 2x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8x Met de top praten – verkennen over de markt en de strategie</li> <li>• 4x Diagnosticeren</li> <li>• 3x Onderzoek doen naar de harde kant</li> <li>• 3x Kijken naar logistiek en werkprocessen</li> <li>• 5x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8x Met de directie aan de slag</li> <li>• 6x Onderzoek doen (met anderen samen)</li> <li>• 5x Onderzoek doen om eigen positie te verwerven</li> <li>• 3x Overig</li> </ul>   |
| <b>Mate van participatie: vervolg</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8x Organisatiebreed, participatief</li> <li>• 4x Met MT</li> <li>• 3x Met kleine groep /</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Acties aanmoedigen, voorbeeldgedrag, jonge mensen betrekken</li> <li>• 5x Procesmatig – breed</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8x Participatief: mensen erbij betrekken</li> <li>• 5x Inrichten van werkprocessen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Participatief in de organisatie</li> <li>• 6x Werken met management</li> <li>• 6x Participatief in organisatie</li> </ul>   |

139/142  
23-9-2013

| Item   | Case 1  | Case 2   | Case 3  | Case 4   |
|--|---|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>werkgroep</li> <li>5x Overig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>5x Overig.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2x Communiceren (binnen)</li> <li>4x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>5x Overig</li> </ul>  |
| <b>Mate van participatie: alles (hele traject)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>5x Participatief</li> <li>2x Expertmatig (ik bepaal)</li> <li>1x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>6x Adviseur neemt de leiding (2x met partners; 2x als analyse; 2x met leiding naar klanten)</li> <li>4x Energie aanboren – nieuwe helden maken</li> <li>3x Leiding in beweging zetten</li> <li>2x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>4x Met de directie aan de slag</li> <li>3x Met werkgroepen aan de slag</li> <li>3x Met mensen aan de slag</li> <li>2x De adviseur als expert</li> <li>3x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>5x Procesmatig, met elkaar, aan de praat komen</li> <li>3x Confronterend</li> <li>2x De directie in positie brengen</li> <li>2x Overig</li> </ul> |
| <b>Rol van de adviseur (ik...)</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>3x Coach (van de directeur)</li> <li>2x Vragen steller</li> <li>2x Expert in het proces</li> <li>1x Toetser</li> <li>1x Toegang/gevoel krijgen</li> <li>1x Terugkoppelaar</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>2x Ik doe 't alleen</li> <li>2x Ik doe 't samen met de partners</li> <li>5x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>5x Divers: van projectleider tot inhoudelijk expert</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2x (Expert van het proces en kijken naar aannames)</li> </ul>   |
| <b>Rol van de 2<sup>de</sup> adviseur</b>          |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2x een adviseur op inhoud en een adviseur op proces</li> <li>1x een externe doet de analyse</li> </ul>  |   |  |
| <b>Interventies</b>                                |   |  |   |  |
| <b>Verkenning en bewustwording</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>4x Relatie leggen met prestaties</li> <li>3x Spiegelen/terugkoppelen</li> <li>1x Probleem/oorzaak achterhalen</li> <li>6x Herformulering: ik start met A</li> <li>3x Overig</li> </ul>         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>8x Bewustwording te creëren</li> <li>2x Naar buiten kijken</li> <li>3x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>14x Probleemverheldering</li> <li>5x Op zoek naar de oorzaak</li> <li>5x Spiegelen, wat meer confronterend</li> </ul>                             |
| <b>Strategie</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>6x Waar wil de organisatie heen (Vraag)</li> <li>3x Gemeenschappelijkheid vormen (neuzen dezelfde kant)</li> <li>2x Veranderplan maken (Plan)</li> <li>1x Toekomstbeeld vaststellen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>10x Richting voor de toekomst bepalen</li> <li>4x Markt in beeld krijgen</li> <li>2x Mensen in beeld krijgen</li> <li>2x De omvang van het bureau bekijken – een alliantie aangaan?</li> <li>3x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>7x Kijken naar toekomstbeeld</li> <li>4x Kijken naar markt / omgeving</li> <li>2x Praten met management</li> <li>3x Overig</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>3x</li> </ul>   |

140/142  
23-9-2013

| Item                                     | Case 1   | Case 2   | Case 3  | Case 4  |
|--|--|--|---|---|
|  | – (Kader)  | • 2x Herformuleren   |   |   |
| <b>Structuur</b>                         | • 2x Projecten of structuur inrichten  | • 4x Tijdelijke structuren creëren<br>• 3x Nieuwe structuur maken<br>• 5x Overig                                   | • 3x Nieuwe organisatie-eenheid<br>• 2x Tijdelijke aanpassing (projectmatig)<br>• 2x Overig | • 3x Ander verband zetten   |
| <b>Bedrijfs-processen</b>                | • 2x Waarden met (bedrijfs) prestaties verbinden   | • 2x Naar de verkoop kantelen<br>• 1x Efficiency<br>• 4x Overig  | • 7x Herontwerpen<br>• 3x Indicatoren en performance<br>• 6x Overig                         | • 2x  |
| <b>HRM-instrumentarium</b>               | • 2x Borgen mbv belonen<br>• 1x Competentiemanagement  | • 4x Belonen (of verwijderen)<br>• 2x Jobrotation – partners moeten gaan acquireren<br>• 1x Incompetentie traceren |   |   |
| <b>Beheersing en controle</b>            |  | • 3x Terugkoppeling op aantal punten<br>• 2x Financieel gezond maken<br>• 1x Forecast laten maken<br>• 1x Overig   |   | • 1x  |
| <b>Training en ontwikkeling</b>          | • 3x Op groepsniveau coachen   | • 2x Vaardigheden verbeteren<br>• 2x Stimuleren om tot actie te komen<br>• 1x Werken aan zelfvertrouwen            | • 4x Overig   |   |
| <b>Processen tussen mensen</b>           | • 4x Samenwerking in MT verbeteren<br>• 3x Werkwijze ontwikkelen en elkaar aanspreken<br>• 3x Impulsen van binnenuit (eigenaarschap)<br>• 2x Impulsen van buiten inbrengen<br>• 2x Bewustwording stimuleren<br>• 2x Overig<br>• 6x Herformuleren H | • 1x Werken aan vertrouwen<br>• 1x Confronteren  |   | • 8x Het moet tussen mensen gebeuren<br>• 7x Confrontatie en gesprekken<br>• 4x Ingrijpen en saneren<br>• 3x Procesconsultatie<br>• 3x Overig |
| <b>Duurzaam leren en veranderen door</b> | • 4x In actie komen / ouderschap<br>• 3x Borgen  | • 3x Spiegelen en bewustwording<br>• 2x Eigenaarschap/ouderschap   | • 2x Zelf oplossingen vinden<br>• 2x Overig   |   |

141/142  
23-9-2013

| Item                               | Case 1  | Case 2   | Case 3  | Case 4   |
|------------------------------------|---|--|---|--|
| <b>interactie gaande te houden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Inzicht vergroten</li> <li>• 2x Over de grenzen / impulsen van buiten</li> <li>• 3x Herformuleren I</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Overig</li> </ul>  |   |  |
| <b>Overig</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Zelf verzonnen</li> </ul>   |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x (Afwisselen expertmatig en procesmatig; Pas op voor overdracht)</li> </ul>   |
| <b>Competenties</b>                |   |  |   |  |
| <b>Ondernemen</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Jezelf tot actie kunnen brengen</li> <li>• 4x Overig</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Durf en lef nodig</li> </ul>   |
| <b>Veerkracht tonen</b>            |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Altijd nodig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x</li> </ul>   |
| <b>Organiseren</b>                 |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x</li> </ul>  |  |
| <b>Presteren</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x</li> </ul>   |
| <b>Analyseren</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Problematiek snappen</li> <li>• 2x Wat werkt er?</li> <li>• 3x Overig</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Met name vanwege financiën, bedrijfsvoeringsmodellen, om ze mee te krijgen, moet de adviseur doen</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5x</li> </ul>   |
| <b>Beschouwen</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Bewustmaken wat voor organisatie je bent</li> <li>• 2x Relatie tot omgeving</li> <li>• 1x Overig</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Visie ontwikkelen</li> </ul>  |  |
| <b>Faciliteren</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Hoe doe je 't zelf als klant – kunnen spiegelen</li> <li>• 3x Lagen emoties kunnen zien; stapje dieper</li> <li>• 2x Luisteren: wat speelt er</li> <li>• 2x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Inspireren, zodat ze 't zelf kunnen</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Coachen om een keuze te maken / te prikkelen</li> <li>• 2x Luisteren is altijd belangrijk</li> <li>• 2x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Luisteren kunnen ze zelf niet; goed voorbeeld geven / leerdoel</li> <li>• 2x</li> </ul>                              |
| <b>Beïnvloeden</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6x Overig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Omdat je het management moet aansporen</li> <li>• 3x Overig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7x Om het gedaan te krijgen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Indruk maken, wakker laten schrikken</li> <li>• 3x Denkbeelden overbrengen</li> <li>• 1x Helpen besluiten</li> </ul> |

142/142  
23-9-2013

| Item                              | Case 1  | Case 2   | Case 3   | Case 4   |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| <b>Besturen</b>                   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Hard kunnen optreden (mensen eruit)</li> <li>• 3x Zelf sturen / leiderschap tonen</li> <li>• 1x Terughoudend zijn</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Rol/positie adviseur (arbiter)</li> <li>• 1x Bij de hand kunnen nemen</li> </ul>   |
| <b>Vertrouwen wekken</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Goede setting creëren</li> <li>• 2x Overig</li> <li>• 2 Herformulering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Is basis</li> <li>• 2x Om angst te voorkomen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5x</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4x Is basis</li> <li>• 4x Zonder vertrouwen kan je niks</li> <li>• 2x Overig</li> </ul>   |
| <b>Niet vermelde competenties</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Ontwerpen van interventies op inhoud en proces</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3x Gebruik maken van leeftijd en status</li> <li>• 3x Geïnteresseerd in mensen</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x Samen ontwerpen</li> <li>• 1x De markt kennen</li> <li>• 1x Iemand als autoriteit ervaren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2x Empathie</li> <li>• 1x Uitstraling</li> <li>• 1x Alertheid op verhouding distantie en betrokkenheid</li> <li>• 2x Je rol kunnen kiezen; eigen positie in de organisatie innemen</li> <li>• 1x Kunnen switchen tussen rollen</li> <li>• 1x Hoe stel je je op tov groepen – dingen kunnen zeggen die normaal niet gezegd kunnen worden</li> <li>• 1x De business kennen</li> <li>• 1x</li> </ul> |